



# Suomalaisten asiakaspalvelun työntekijöiden sitouttaminen pe- lialan yrityksissä Maltalla

Taru Hellman

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Suomalaisten asiakaspalvelun työntekijöiden sitouttaminen pelialan yrityksissä Maltalla**

Taru Hellman  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu 2018

Taru Hellman

### Suomalaisten asiakaspalvelun työntekijöiden sitouttaminen pelialan yrityksissä Maltalla

Vuosi 2018

Sivumäärä 43

---

Työssä tutkitaan sitä, miten suomalaisia työntekijöitä saataisiin sitoutettua työskentelemään pidemmäksi aikaa Maltan peliyhteisöissä. Ajatus lähti oman kokemuksen pohjalta ollessani itse Maltalla pelialan asiakaspalvelussa töissä. Näin työskentelyni aikana, kuinka suurta vaihtuvuus alalla on. Olen pyrkinyt työssäni keskittymään syihin, miksi näin on ja miettinyt, voitaisiinko tähän vaikuttaa.

Lähdin selvittämään kirjallisuuden ja sähköisten lähteiden pohjalta sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkin sitouttamista ja sitä, mitkä koetaan olevan olennaisia tekijöitä sitoutumisen kannalta. Tutkin myös sitouttamisen eri muotoja.

Saamani tiedon pohjalta tein kyselyn, missä selvitin eri tekijöiden tärkeyttä ja toteutumisen tasoa. Lähetin kyselyn henkilöille, joiden tiesin työskentelevän tai työskennelleen pelialan asiakaspalvelussa Maltalla. Kyselyvastausten perusteella pystyin määrittelemään sitouttamisen kehityskohteita.

Pohdittuani mietin ehdotuksia, miten pelialan yritykset voisivat saada työntekijöitä sitoutettua yrityksiinsä. Toimeksiantajaa työssä ei ollut, vaan pohdin asiaa yleisellä tasolla.

Tutkimuksen ja teorian pohjalta uskon, että sitouttamista voitaisiin Maltan pelialan yrityksissä kehittää panostamalla esimiestyöhön, etenemismahdollisuuksiin, hyvästä työstä palkitsemiseen, laitteiston toimivuuteen sekä riittävään perehdytykseen.

Taru Hellman

Engaging of Finnish customer support employees in game companies in Malta

Year 2018	2018	Pages	43
-----------	------	-------	----

---

The study examines how Finnish workers could be committed to work longer in the game companies in Malta. The idea became after I worked in the game company by myself. During my work I noticed how much employee turnover this industry has. In my study I have focused to the reasons behind, and I have tried to find out how this could be developed.

Via Internet and literature, I started to find out reasons which affects to work commitment. I studied commitment and also that what are the most essential factors, which reflects to that. I also studied the different forms of commitment.

Based on the information that I got, I made a survey where I focused on those essential factors. I sent the survey to the people I knew were working or had previously worked on customer support tasks in some Malta's gambling companies. Based on the answers, I was able to determine some development areas.

I made some suggestions how to get the workers of gambling companies more committed. I didn't have any specific client with this study, but I was studying the subject in a common level.

Based on research and theory, I believe that engagement in companies in Malta's gaming industry will be enhanced by investing in supervisory work, advancement opportunities, getting positive feedback about good work, making sure that the equipment and applications work well and making sure that the introduction for new employees is adequate.

Keywords: Commitment, research, game industry, Malta

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Työskenteleminen pelialan asiakaspalvelussa Maltalla .....	6
2.1	Muuttaminen Maltalle töihin .....	7
2.2	Asiakaspalvelun tehtävät peliyrityksessä .....	8
3	Sitoutuminen ja vaihtuvuus.....	9
3.1	Maslowin tarvehierarkia .....	11
3.2	Sitouttamisen hyödyt.....	12
3.3	Sitouttamisen muotoja.....	13
4	Tulokkaan alkunostuksen säilyttäminen .....	16
5	Asiakaspalvelun sitouttaminen pitkäaikaiseen työuraan Maltalla pelialan yrityksissä - kyselytutkimus.....	16
5.1	Palkka ja bonukset.....	17
5.2	Hyvästä työstä palkitseminen ja työsuhte-edut.....	17
5.3	Tehtävien mielisyys ja tilojen viihtyvyys, sekä laitteiston toimivuus.....	18
5.4	Työilmapiiri ja esimiehen toiminta .....	18
5.5	Palautteen saaminen ja palautteen antaminen .....	19
5.6	Etenemismahdollisuudet ja itsensä kehittämisen mahdollisuudet .....	20
5.7	Oma osaaminen työssä ja mahdollisuus vaikuttaa työhön .....	20
5.8	Työajan ulkopuolella tapahtuva toiminta .....	21
5.9	Työpaikan sijainti .....	21
5.10	Kyselyn toteutus .....	21
6	Asiakaspalvelun sitouttaminen pitkäaikaiseen työuraan - kyselytulokset.....	22
7	Kyselyvastausten tulkinta .....	34
7.1	Vaikuttaminen kriittisiin pisteisiin: palkitsemiseen, etenemismahdollisuuksiin ja laitteiston toimivuuteen sekä esimiestyöhön .....	35
8	Ehdotuksia sitouttamisen kehittämisestä pelialan asiakaspalvelun Suomitiimille .....	38
9	Pohdinta.....	40

## 1 Johdanto

Yhä useampi suomalainen työntekijä muuttaa Maltalle asiakaspalvelun työn perässä. Itselleni aihe on henkilökohtainen, sillä olen työskennellyt pelialan asiakaspalvelussa, ja työuran aikana olen huomannut, kuinka paljon henkilöstö vaihtuu, seurattessani oman työpaikkani ja muiden yritysten toimintaa. Olen tutustunut moniin saarella asuessani, sekä olen kuullut paljon muiden yritysten vaihtuvuudesta. Sain halun miettiä, voitaisiinko asiakaspalveluun tulleita henkilöitä sitouttaa pidemmäksi aikaa työpaikkaan. Jo omassa työpaikassa huomasin, että oltuani työssä noin 8 kuukauden ajan, olin jo yksi vanhimpia työntekijöitä. Useat kanssani aloittaneet tai hiukan minua aiemmin aloittaneet olivat jo vaihtaneet yritystä.

Tässä tutkimuksessa haluan selvittää, mitkä ovat painavimmat asiat työntekijöiden sitouttamisessa Maltaan pelialan yrityksissä suomalaisten keskuudessa. Tietopohjana olen käyttänyt Maslowin tarvehierarkiaa, Kari Lampikosken sitouttamisen muotoja kirjasta Panosta avainhenkilöihin, Sami Leppäsen teoriaa tunnepohjaisesta ja rationaalisesta sitoutumisesta sekä Mikael Nederströmin artikkelia sitouttamisen viidestä tekijästä. Näiden pohjalta rakensin tutkimuksen, jossa kysyn eri tekijöiden vaikutusta ja kuinka hyvin työpaikalla ollaan onnistuttu näissä tekijöissä. Jätin varaa kommentoida omia kokemuksia, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Kyselyssä keskityin Suomalaisiin asiakaspalvelijoihin, jotka työskentelivät tai olivat työskennelleet peliyrityksen asiakaspalvelussa. Esille nousevien asioiden pohjalta mietin, mikä saisi työntekijät jatkamaan nykyisessä yrityksessä mahdollisimman pitkään.

## 2 Työskenteleminen pelialan asiakaspalvelussa Maltalla

Malta on Sisilian lähellä sijaitseva saarivaltio, joka houkuttelee yhä useampia työntekijöitä työskentelemään pelialan parissa. Saari on Välimeren saari, jossa on lähestulkoon aina lämmin ja siksi saari houkuttelee suomalaisia aikuisia lähtemään saarelle Suomen kylmää ilmaa pakoon.

Töitä saarella on jatkuvasti tarjolla, ja etenkin pelialojen yritykset ottavat jatkuvasti uusia työntekijöitä. Nämä työt aloitetaan usein asiakaspalvelusta, mihin myös haetaan jatkuvasti lisää työntekijöitä alan suuren vaihtuvuuden johdosta. Työn saamiseen ei välttämättä tarvitse aiempaa työkokemusta tai koulutusta vaan työn saaminen edellyttää lähinnä positiivista asennetta. Englannin kielen ei tarvitse olla täydellinen, vaan perusosaaminen riittää.

Koska saari on lämmin ja se tarjoaa useita viihdykkeitä asukkailleen, moni nuori kiinnostuu tästä muun muassa välivuoden merkeissä tai muuten vaan parin vuoden kokemuksena asua lämpimässä maassa. Vaikka saarelle tullaan töihin, jo ylipäätään siellä asuminen voi tuntua monelle lomailulta.

Suuri osa ulkomaalaisten asutuksesta keskittyy merenrannan lähelle. Suosittuja kaupunkeja ovat muun muassa Qzira, Sliema ja Saint Julians. Nämä kaupungit ovat lähellä toisiaan ja moni pelialan yritys sijoittuu näille alueille. Alueille sijoittuu myös useita ravintoloita, baareja, rantoja, hotelleja sekä kauppoja. Nämä alueet ovat ihanteellinen paikka asua nuorelle aikuiselle, sillä alueet tarjoavat työn lisäksi myös jatkuvaa lomatunnelmaa ja aktiviteetteja. Maltalle muuttaa jatkuvasti lisää ihmisiä useista maista ympäri Eurooppaa ja muualtakin päin maailmaa. (Pieni matkaopas - Malta)



Kuva 1. Rantapallo

## 2.1 Muuttaminen Maltalle töihin

Malta on Euroopan valtio, ja siksi eurooppalaisen on helppo tulla maahan ja myös tämä helpottaa työn saamista ja elämän oppimista ulkomailla. Lisäksi suuri tukiyhteisö helpottaa (saarella asuu runsaasti ihmisiä eri maista, joten asukas voi löytää helposti tukiverkostoa kansalaistensa ja erilaisien Facebook - ryhmien kautta). Saarella on ystävällinen kulttuuri, ja ihmiset ovat avuliaita toisilleen. Lisäksi työpaikat tukevat asukkaan muuttoa ja usein, mikäli henkilö on saanut töitä saarelta vielä kotimaassa asuessaan, hänelle tarjotaan lennot ja asutus/ruoka tietyksi ajaksi. (Kannattaako Maltalle lähteä töihin 2017.)

Saarelta on helppo matkustaa muualle, ja lentoja löytyy halvalla useimpiin Euroopan maihin. Tämä myös helpottaa saarelle muuttamisesta, sillä mikäli muuttaa muualta, on helppo tehdä

reissu kotiin tai on helppo matkustaa Euroopan sisällä sekä Välimeren lähivaltioissa. Tämä houkuttelee ihmisiä, joita kiehtoo matkustaminen, mutta tämä myös tukee ja helpottaa muuttoa. Matkustaminen Euroopan sisällä on helppoa ja lentoja löytää halvalla, siksi sieltä on myös aina helppo päästä takaisin kotiin. (Kannattaako Maltalle lähteä töihin 2017.)

Maltalle muuttaneille tarjotaan hyvää kokemusta. Moni nuori aikuinen voi kehittää englanninkielen taitoansa saarelle muuttamalla, sillä myöskään englannin ei odoteta olevan täydellistä. Asiakaspalvelutyössä ei välttämättä tarvitse tehdä töitä kuin omalla kielellään, mutta pelifirmojen sisäinen kommunikaatiokieli on lähestulkoon aina englanti. Kielitaito kuitenkin kasvaa jatkuvasti kommunikoidessa ja tutustuessa ihmisiin eri maista. Tämä kasvattaa puolestaan ihmisen kulttuurituntemusta ja näin ollen muuttaja voi parhaimmillaan saada suurta lisää kieli-taitoonsa ja hän verkostoituu useiden eri maalaisten ihmisten kanssa.

## 2.2 Asiakaspalvelun tehtävät peliyrityksessä

Maltan lainsäädäntö sopii hyvin pelialan toimintaan ja siksi suurin osa peliyhtiöistä keskittyy tälle saarelle. (Ulkosuomalaiset 2018.)

Asiakaspalvelun tehtäviin kuuluu nettikasinon asiakkaiden palvelu Live Chatin, sähköpostin ja puhelimen kautta. Työskentelyyn vaaditaan kykyä sietää stressiä, ja asiakaspalvelijan pitää varautua siihen, että useita asiakkaita tulee palvella samaan aikaan kiireen keskellä. Keskusteluita asiakkaan kanssa voi olla useita samaan aikaan, ja samalla voi joutua myös puhumaan puhelimitse asiakkaan kanssa. Rajat siitä, kuinka monta asiakaskeskustelua asiakaspalvelijan tulee olla valmis käymään tietyssä ajassa, riippuu pelifirmasta. Oletus asiakaspalvelutyöstä on kuitenkin, että työ on aina hektistä ja siihen tulee olla varautunut. Yrityksestä riippuen, palvelijan tulee osata vastata kysymyksiin pelituotteista, joita voivat olla muun muassa: kasino, pokeri, live kasino, bingo, veikkaus tai lotto. Palvelijan tulee myös osata vastata kysymyksiin liittyen yritysten sääntöihin ja ehtoihin. (Nettikasinolla työskentely 2014.)

Asiakkaat ottavat yhteyttä erilaisiin ongelmiin ja kysymyksiin liittyen. Kyseessä on suurimassa osassa tapauksista raha. Heillä saattaa olla erimielisyyksiä pelien tuloksista taikka henkilötietojen vahvistus ennen rahan kotiuttamista tuottaa ongelmaa, jonka takia he ovat hermostuneita. Esimerkiksi tämän takia työ vaatii hyvää stressin sietokykyä. Asiakaspalvelijaa koulutetaan palvelemaan myös tällaista asiakasta ja heitä koulutetaan erilaisiin mahdollisiin tilanteisiin, mitä voi tulla asiakkaan kanssa.



Pelit on tehty pelattavaksi viihteenä, mutta pelaajien joukkoon mahtuu myös peliongelmaisia ihmisiä, jotka ovat voineet käyttää kaikki rahansa peleihin, eikä heillä välttämättä ole varaa elättää lapsia tai maksaa laskuja. Myös tällaisiin tilanteisiin koulutetaan, ja asiakaspalvelun työ tällä alalla voi sisältää muun muassa itsemurha- tai tappouhkauksia ja näihin tulee työntekijän myös varautua. Tällaisessa tilanteessa tulee osata toimia annettujen ohjeiden mukaan. Palvelijan tulee tietää mitä tehdä, jos tällainen uhkaus tulee. (Responsible Gaming Foundation 2014.)

Asiakaspalvelijat voivat suorittaa myös turvatarkistuspuheluita, joissa on tarkoitus vahvistaa asiakkaan henkilötiedot ja varmistaa, että tilin takana on oikea henkilö rahanpesun ja muiden petosten varalta. Näissä on tärkeää osata tunnistaa petoksen elkeet. Petoksia ja vastuullista pelaamista seurattavaksi on yrityksillä yleisesti myös omat osastot, mutta osa tapauksista kulkee asiakaspalvelun kautta.

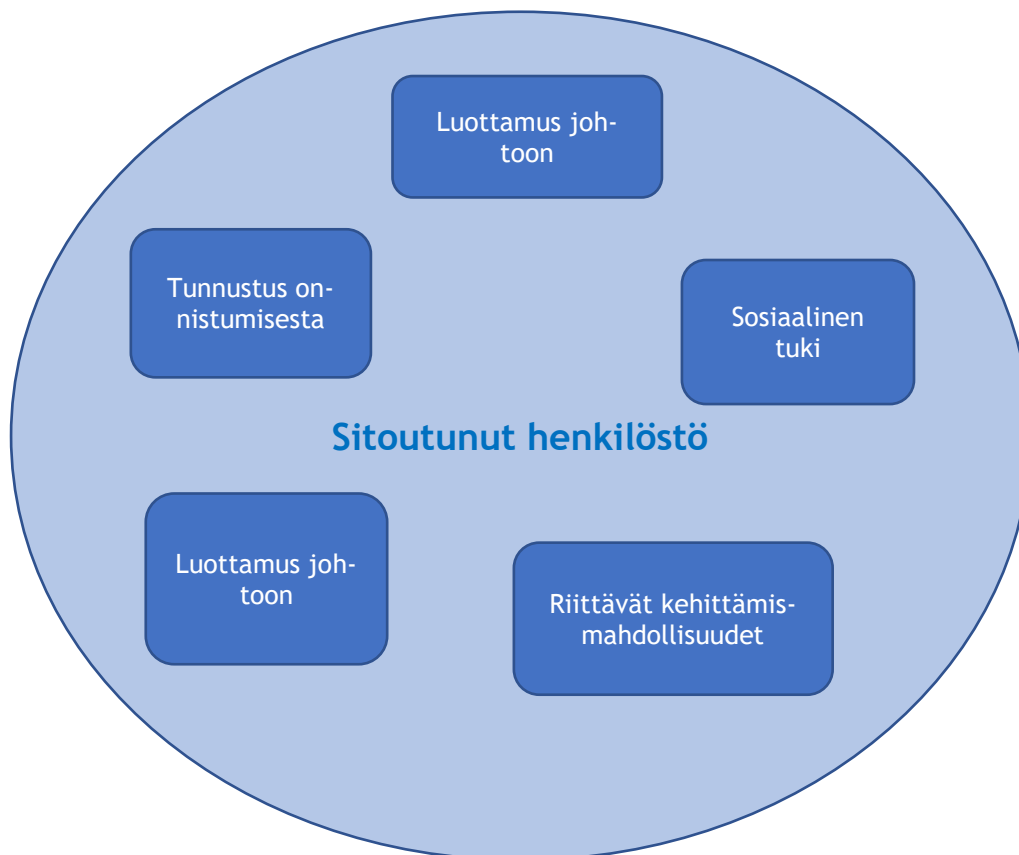
### 3 Sitoutuminen ja vaihtuvuus

Vaihtuvuudella tarkoitetaan työpaikan tai työtehtävän välistä henkilöstön vaihtuvuutta. Tämä tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, kun työntekijä lopettaa työpaikalla tai vaihtaa työpaikkaa toiseen. Vaihtuvuusluvuilla mitataan tämän tapahtuman suuruutta työpaikalla ja sitä, kuinka monta työpaikkaan tulevaa lopettaa työt tai vaihtaa muualle.

Sitouttamista on kuvattu Kari Lampikosken työssä Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla, 2005, kolmen eri ominaisuuden perusteella. Tämän mukaan sitoutunut henkilöstö omaa a) uskoa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja myös hyväksyy nämä, b) Halua ponnistella organisaation hyväksi ja c) Vahvaa halua pitää jäsenyyttä organisaatiossa. Sitouttamista pidetään asteellisena käsitteenä, kun taas vaihtuvuus ja liikkuvuus ovat puolestaan käyttäytymistrendejä. Parhaimmillaan sitoutunut henkilöstö samaistuu organisaatioon ja sen tavoitteisiin ja aatteisiin sekä on halukas pitämään yhteyttä työnantajaan. Sitoutunut työntekijä luottaa siihen, että työsuhde on hänelle kannattava ja hyödyllinen. (Lampikoski 2005, 46.)

Työntekijöiden sitouttamisella ja sitoutuneella henkilökunnalla on koettu olevan positiivinen vaikutus työn tulokseen. Nederströmin (2015) artikkelissa on todettu, että kun henkilökunta on motivoitunutta ja osaavaa, työn tulos on parempi. (Nederström 2015.) Kun yritys rekrytoi itselleen osaavia henkilöitä, on tärkeää säilyttää heidät talossa. Lisäksi on syytä kiinnittää

huomiota heidän työtyytyväisyyteen, jotta he haluavat myös pysyä. Nederströmin artikkelissa oltiin määritelty viisi psykologista päätekijää, jolla sitoutumiseen voidaan vaikuttaa.



Kuvio 1: Sitoutunut henkilöstö (Tehty Nederströmin artikkelin pohjalta)

Tämän artikkelin mukaan, yhtäkään näistä tekijöistä ei voi sivuuttaa, jos haluaa pitää yrityksen kilpailukykyisenä. On tärkeää saavuttaa luottamus johtoon, sillä suurinta osaa ja tämän artikkelin mukaan etenkin fiksuja ihmisiä kiinnostaa, että mihin suuntaan ”laiva on menossa tulevaisuudessa” Sisäinen motivaatio puolestaan vahvistuu, kun kokee oman työn merkityksen ja kun työ tuntuu henkilölle itselleen mielekkäältä ja merkitykselliseltä. Lahjakkailta ihmisillä on koettu olevan kunnianhimoa, joten siksi myös kehittymismahdollisuudet ovat tärkeitä. Monen fiksun ihmisen tavoite on kehittyä urallaan. Sisäistä motivaatiota voidaan ruokkia, kun saadaan tunnustusta hyvästä työnteosta. Näitä voivat olla esimerkiksi sosiaaliset tai taloudelliset todisteet, kun hyvää työtä ollaan tehty. Sosiaalisen tuen tarkoitus on myös ruokkia motivaatiota, ja ihmiset ovat kokeneet olennaiseksi asiaksi työpaikallaan fiksun esimiehen ja mukavat kollegat. (Nederström 2015.)

### 3.1 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin hierarkia on peräisin vuodelta 1943 ja sillä on ollut suuri merkitys käsitykseen työmotivaatiosta ja sen sisällöstä. Työmotivaation perustaa on käsitelty Maslowin tarvehierarkian pohjalta Lämsän ja Hautalan (2005) kirjassa Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Tarkastelun pohjana on Maslowin tarvehierarkia, jossa tarpeet on kuvattu tärkeysjärjestyksessä portaittain. (Lämsä & Hautala 2005, 80-86.)

Hierarkia muodostuu viidestä portaasta, jotka ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet.



Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia

Lämsä ja Hautala (2015, 80-86) käsittelevät kirjassaan sitä, miten työpaikka voi tyydyttää tarvehierarkian eri tasojen tarpeita.

1. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat hierarkian mukaan perustunteet, joita ihmisen keho tarvitsee selvitäkseen. Näitä ovat nälkä, jano, uni, lämpö, vaatetus, suoja, seksuaaliset ja muut kehon tarpeet. Työpaikka voi tyydyttää näitä tarpeita tarjoamalla terveydenhuollon, liikuntamahdollisuudet, lepotauot ja ajan palautua työstä. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)
2. Turvallisuuden tarpeita kuvataan hierarkiassa varmuudella ja suojautumisella fyysisiltä tai tunne-elämän haitoilta. Tällaiset tarpeet työpaikka voi taata tarjoamalla varman työsuhteen, kattavan työturvallisuuden ja ergonomian sekä palkkauksen. Nämä

asiat synnyttävät tarvehierarkian mukaan ihmisen turvallisuuden tunteita. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

3. Kolmantena tarpeena ovat sosiaaliset tarpeet. Näihin kuuluvat hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen ja yhteenkuuluvuuden tunne sekä tunne ja tarve toimia ryhmässä. Työyhteisössä näihin tarpeisiin voidaan vaikuttaa ryhmätöitä tekemällä ja luomalla hyvän esimies-alainen-suhteen. Myös me-henkeä luomalla tähän voidaan vaikuttaa positiivisesti. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)
4. Arvostuksen tarve on yksi tarve, joka käsitellään myös Maslowin tarvehierarkiassa. Näihin tarpeisiin kuuluvat itsenäisyys, itsekunnioitus, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema, saavutukset sekä muiden antama arvostus ja kunnioitus. Työssä näitä tarpeita voidaan täyttää käymällä kehityskeskusteluja, asettamalla tavoitteita ja niitä arvioimalla, palkitsemalla ja asettamalla palautekäytäntöjä. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)
5. Viimeisenä tarpeena on itsensä toteuttamisen tarpeet. Näihin kuuluvat omat saavutukset, oma kehittyminen ja luovuus sekä tiedon määrän kehittyminen. Työssä itsensä toteuttamisen tarpeita voi luoda urakehityksen myötä. Myös työn ilo, tunne oman työn osaamisesta ja sitoutuminen ovat tekijöitä, jolla ihminen voi toteuttaa itseänsä työpaikalla. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Teorian mukaan ihmisen tarvehierarkia ei kuitenkaan ole koskaan pysyvä. Esimerkiksi työssä voidaan poistaa fysiologiset tarpeet motivaatiotekijänä, kun panostetaan hierarkian ylempiin osa-alueisiin. Vaikka teoriaa ei ole luotu työelämässä sovellettavaksi, sillä on ollut suuri vaikutus käsitykseen työmotivaatiosta ja sen sisällöstä. Hierarkia on edistänyt näkemystä siitä, että työ on järjestettävä vastaamaan työntekijöidensä tarpeita. (Lämsä & Hautala 2005, 83.)

### 3.2 Sitouttamisen hyödyt

Organisaatiolle on useita hyötyjä siitä, että he saavat pidettyä pitkään osaavaa henkilöstöä työssään. Ensimmäiseksi, yritykset säästävät tällä valtavan määrän rahaa. Kun he löytävät sopivan työntekijän ja saavat hänet pidettyä pitkän aikaa, he välttyvät kustannuksilta, jota koituisi uuden henkilön rekrytoinnista, valitsemisesta sekä kouluttamisesta. Lisäksi mikäli hyvä työntekijä on löydetty, voi olla haastavaa löytää uutta, joka taitaisi samalla tavalla haetun roolin. Niinpä voi myös viedä huomattavasti aikaa, ennen kuin sopiva henkilö tähän tehtävään löydetään. (Lampikoski 2005, 77.)

Kun henkilöstö viihtyy yrityksessä, siitä on myös yrityksen imagolle etua. Mikäli jonkin yrityksen työntekijät koetaan tyytyväisiksi työpaikkaansa, siitä on apua, mikäli uutta henkilöstöä tarvitsee rekrytoida jossakin vaiheessa. Esimerkiksi jos ihmiset kuulevat, että kaikki kyseisen

yrittäjien henkilöstöstä kehuvat työpaikkaansa ja työympäristöä, se houkuttelee heitäkin hakemaan kyseiseen firmaan mieluummin, kun yritykseen, josta ei ole kuullut samanlaista. (Lampikoski 2005, 77.)

Kun henkilöstö on sitoutunutta, avaintiedot ja taidot, sekä kokemukset ja keksinnöt yms. säilyvät organisaation palveluksessa. Kun henkilöstö pysyy, nämä asiat pysyvät talon sisällä, eivätkä valu muihin yrityksiin henkilöstön vaihtuessa. Tästäkin syystä on siis hyödyllistä, jos omaa sitoutuneen henkilöstön. Lisäksi taitavat henkilöt voivat olla niitä, jotka saavat tulevaisuudessa yritystä kasvamaan ja voivat näin ollen luoda lisää työpaikkoja yritykseen. (Lampikoski 2005, 77.)

Yrityksen henkilöstön ollessa sitoutunutta, myös suorituskyky sekä tehokkuus ja tuottavuus säilyvät ja ajan kanssa myös paranevat. Tämän on todettu vaikuttavan siihen, että asiakkaiden lojaliteetti ja tyytyväisyys säilyvät, sekä myyntitulokset voivat pysyä korkealla tasolla. Kun henkilöstö on sitoutunutta, asiakasasioiden hoito sujuu mutkitta ja kilpailukyky sekä tuotanto säilyvät. (Lampikoski 2005, 78.)

Myöskin Nederströmin (2015) artikkelin mukaan, mitä osaavampaa ja motivoituneempaa porukkaa on työssä, sitä paremmin yrityksellä menee myös taloudellisesti. Raili Kiviranta toteaa, että etenkin nuorten työntekijöiden vaihtuvuus on kallista, sillä heihin on ensimmäisten työvuosien aikojen ajan investoitu suuria summia verrattuna tuottavuuteen. Siksi heidän sitouttaminen säästää erityisen paljon. (Kiviranta 2010, 40.)

### 3.3 Sitouttamisen muotoja

Kari Lampikosken teoksessa on myös käyty läpi sitouttamisen eri muotoja ja kuvattu näiden piirteitä. Jotta sitouttamisesta saataisiin syvempää käsitystä ja pystyttäisiin miettimään, miten ja millä tavalla henkilöstöä voitaisiin sitouttaa asiakaspalvelussa pelialalla, kävin läpi näitä sitoutumisen muotoja.

Ensimmäisenä puhuttiin **tunnepohjaisesta sitoutumisesta**. Tässä sitoutumisen muodossa suhteet organisaation sisällä ovat tärkeitä ja henkilö on kiintynyt organisaatioon ja esimerkiksi sen henkilöstöön ja arvoihin. Tunnepohjaisen sitoutumisen on koettu olevan merkityksellinen, jos henkilöstö halutaan pitää organisaatiossa, joten siksi tähän sitoutumisen muotoon kannattaa panostaa. (Lampikoski 2005, 48.)

**Aito sitoutuminen** on lähellä tunnesitoutumisen kanssa. Siinä henkilö voi tuntea työn olevan elämänsä työ ja henkilö sisäistää organisaation arvot ja hänellä on vahva halu pysyä organisaation palveluksessa. (Lampikoski 2005, 48.)

**Normisitoutumisella** tarkoitetaan sitoutumista, jossa henkilö kokee normaalin velvollisuuden jatkaa organisaatiossa. Tällainen voi olla esimerkiksi työntekijällä, joka on ollut pitkään yrityksen palveluksessa ja kokee saaneensa merkittäviä etuja yritykseltä, joten haluaa tästäkin kiitoksena pysyä yritykselle lojaalina. (Lampikoski 2005, 48.)

**Etuihin perustuva sitoutuminen** perustuu yritykseltä saatuihin etuihin. Tällainen sitoutuja voi vaihtaa nopeasti yritystä, jos kokee toisella yrityksellä olevan parempia etuja tarjolla. Näitä voivat olla muun muassa paremmat roolit työssä ja taloudelliset edut, mitä yritys tarjoaa. (Lampikoski 2005, 49.)

Yksi sitoutumisen muoto on itse **työhön sitoutuminen**, jota kutsutaan myös omistautuvaksi sitoutumiseksi. Tässä työn teko on intohimo, ja sitoutuneita ollaan sen vuoksi, että saa tehdä tätä kyseistä työtehtävää, joka on koettu mieluisaksi. Kyseessä ei siis niinkään ole organisaation sitoutuminen vaan se, että kyseistä työtä saadaan tehdä. (Lampikoski 2005, 49.)

**Karrierisitoutuminen** tarkoittaa urasitoutumista. Tässä henkilöstö on sitoutunut uratavoitteisiin ja vaihtaa nopeasti yritystä, jos omat uratavoitteet eivät tule täyteen. (Lampikoski 2005, 49.)

Lampikosken mukaan sitoutumisen muotona on koettu myös **ympäristöön sitoutuneisuus**. Ympäristöön sitoutunut henkilöstö on kiintynyt työmiljööseen ja työympäristöönsä ja haluaa sen takia työskennellä kyseisellä paikalla. Kirjassa puhuttiin myös **muodollisesta sitoutumisesta**, ja sillä tarkoitetaan sitä, että henkilö haluaa organisaation edut ja mukautuu tästä syystä, mutta pääpainoisesti toimii omien tavoitteidensa mukaan. (Lampikoski 2005, 49.)

Eräänä muotona on myös **pakollinen sitoutuminen**, jolloin sitoutuneita ollaan vaan koska on pakko, esimerkiksi jos muuta työmahdollisuutta ei saada tai tällaista ei ole. Hän ei välttämättä sisäistä yrityksen arvoja, ja tällainen henkilö voi helposti olla lomautus - tai irtisanomisuhan alainen. (Lampikoski 2005, 50.)

Nykyään liikkuvuus yrityksissä on suuri ja syitä on monia. On kuitenkin todennäköistä, että yritystä vaihdetaan, mutta lähtöyritykseen palataan taas jonkin ajan kuluttua. Tätä Lampikosken mukaan kutsutaan **paluusitoutumiseksi**. (Lampikoski 2005, 50.)

Yksi sitoutumisen muoto on myös **sitoutumattomuus**, jolloin organisaation arvoja ei sisäistetä eikä työssä ole motivaatiota suorittaa työtehtäviä kunnolla. Tällöin tehtävät tehdään sen mukaan, mistä aita on matalinta, kerrotaan Lampikosken kirjassa. (Lampikoski 2005, 50.)

Viimeinen sitoutumisen muoto on **sitoutumisen jaksottaisuus**, jolloin sitoutuneisuus vaihtelee elinvaiheesta riippuen. On normaalia, että tämä sitoutumisen kyky vaihtelee muun muassa opiskelijan varttuessa vanhemmalle aikuisikään eri elämänvaiheista riippuen. (Lampikoski 2005, 50-51.)

Lampikosken mukaan kaikkiin näistä muodoista ei kuitenkaan pyritä, vaan on syytä valita tiettyjä muotoja, joihin oma työhenkilöstö halutaan sitouttaa. Etenkin jos vaihtuvuusluvut ovat suuret, on syytä panostaa siihen, että henkilöstön sitoutuminen olisi tunnepohjaista ja aitoa sitoutumista. Voitaisiin miettiä, mitkä tekijät vaikuttaisivat siihen, että työntekijät saataisiin sitoutettua näin. Kun työskentelijä saadaan sitoutettua aidosti ja tunnepohjaisesti, he mitä todennäköisemmin pysyvät pidempään.

Sitoutumista voi tarkastella useista näkökulmista. Kiviranta (2010) on pohtinut, että mihin työntekijä sitoutuu. Hänen mukaansa voi sitoutua työn tekemiseen, palkkaan, omaan ammatilliseen kasvuun, uraan tai elämäntehtävään. Hänen mukaansa sitoutumisen kohteet voivat olla huomattavasti laajemmatkin, jolloin työntekijä voi sitoutua myös työryhmään, osastoon, omaan esimieheen tai koko organisaatioon. (Kiviranta 2010, 41.)

Leppänen käsittelee artikkelissaan tunnepohjaista ja rationaalista sitoutumista. Tunnepohjainen sitoutuminen voidaan rakentaa artikkelin mukaan kolmen tekijän pohjalta. Näitä ovat sosiaalinen, älyllinen ja tunnepohjainen sitoutuminen. Sosiaaliseen sitoutumiseen kuuluu tuntemus hyvään tiimiin kuulumisesta ja siitä, että työntekijä otetaan huomioon. Älyllinen taas esimerkiksi siihen, että pystyykö työntekijä kehittämään itseään ja haastaako työ häntä tarpeeksi. Älylliseen sitoutumiseen kuuluu myös tunne kuulluksi tulemisesta ja siitä, että hän saa työstään tarpeeksi informaatiota. Kolmas sitoutumisen muoto on tunnepohjainen sitoutuminen ja tunne siitä, että välittää työyhteisöstä ja tuntuu kuuluvansa siihen. Hän käsittelee myös rationaalista sitoutumista, ja tähän kuuluvat sitoutuneisuus esimerkiksi etuihin, mitä he työstään saavat. Näitä ovat muun muassa palkka ja bonukset. Nämä tekijät eivät hänen mukaansa ota niin suurta roolia sitoutuneisuudesta. (Leppänen 2015.)

Leppäsen artikkelissa sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen todetaan, että viihtyvyys ei tarkoita samaa kuin sitoutuminen. (Leppänen 2015.) Sillä on kuitenkin katsottu olevan merkitys siihen, että työntekijä pysyy yrityksessään pidempään: ”Kun työ on hauskaa, niin työntekijät suoriutuvat paremmin ja sitoutuvat yrityksen toimintaan.” (Kyngäs 2018). Työssä viihtyvyyteen vaikuttavat puolestaan monet tekijät, ja näitä Johanna Kainulainen on tutkinut artikkelissaan ”Mitkä tekijät lisäävät työntekijän viihtyvyyttä?”. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi hyvä johtaminen, palkitseminen, koulutusmahdollisuudet sekä yhteiset aktiviteetit työkalavereiden kanssa (Kainulainen 2018).

#### 4 Tulokkaan alkuinnostuksen säilyttäminen

Pohjola (2018) artikkelissa ”Miten säilytetään tulokkaan alkuinnostus?” käsittelee sitä, miten vaihtuvuutta voitaisiin välttää ja miten työntekijä saataisiin pysymään pidempään innokkaana yrityksen työntekijänä. Artikkelissa huomio keskittyy perehdyttämiseen. Nykyään monet yritykset suorittavat perehdyttämisen parissa päivässä, vaikka tosiasiaa voi viedä vuoden, että tulokas omaksuu isomman organisaation sosiaaliset ja tiedolliset taidot. Perehdyttämiseen ei käytetä tarpeeksi voimavaroja, ja välillä esimiehellä ei ole tarpeeksi aikaa suorittaa perehdyttämistä niin, että siitä oikeasti olisi hyötyä. Jos tulokas ei pääse työhön kiinni, hänen innostuksensa loppuu ja hän voi tämän takia vaihtaa työtä. Pohjolan artikkelissa kerrottiin, että vain puolella vähintään 250 henkilöä työllistävistä yrityksistä on tulokasohjelma, ja vain 10 prosenttia mittaa sen toimivuutta. Voidaan todeta, että perehdyttämällä on suuri vaikutus organisaatioon sitoutumiseen. (Pohjola 2018.)

Vaikka itse työ opittaisiin, voi olla monia asioita, mitä työntekijä ei kuitenkaan tiedä, eikä ole uskaltanut kysyä. Huomasin työskennellessäni asiakaspalvelussa, että näihin kysymyksiin, joita tuli päivittäin, osattiin vastata, mutta välillä tuli kysymyksiä, joihin kukaan ei tiennyt vastausta. Nämä vastaukset löytyivät kuitenkin usein työn tekijöiden omasta sähköpostista tai ottamalla yhteys muihin osastoihin. Ongelmana saattoi olla, ettei sähköpostia luettu tai tieto ei kulkenut tarpeeksi hyvin osastolta toiselle. Niinpä perehdyttämisessä oltaisiin voitu keskittyä tiedon kulkuun ja uutta työntekijää opastaa, mistä tieto saadaan. Tärkeää on oppia kanavat, mistä kysytään ja opettaa myös sähköpostin tarkistuksen merkitys.

Jukka Pohjola painostaa artikkelissaan sitä, että yritysten tulisi laatia oma tulokasohjelma. Tällä voidaan välttää tulokkaiden kokemaa epävarmuutta ja ahdistusta. Tulokasohjelma ei välttämättä tarkoita juuri kaiken tiedon oppimista heti, mutta myös sitä, että pääsee helposti sisälle yritykseen, sen tapoihin, kulttuuriin ja sen ihmisiin. Tulokasohjelmaan tulee saada vanhojen työntekijöiden hyväksyntä ja tuki, ja tulokasohjelmaa laatiessa kannattaa kysyä vanhoilta työntekijöiltä, mitä he olisivat toivoneet tietävänsä työpaikastaan jo ennen aloituspäivää? (Pohjola 2018.)

#### 5 Asiakaspalvelun sitouttaminen pitkäaikaiseen työuraan Maltalla pelialan yrityksissä - kyselytutkimus

Luettuani lähteitä ja tutkimalla asiaa, pohdin vaikuttavia tekijöitä, miksi ihmiset viihtyvät työssään ja miksi ei. Työssä viihtyvyys kulkee käsikädessä sitoutumisen kanssa, ja siksi päätin perehtyä eri asioihin, joilla on koettu olevan ihmisille merkitystä. Lähdeaineiston pohjalta



lähdin selvittämään, että mitkä tekijät ovat merkityksellisiä Maltalla pelialan yrityksissä ja miten niiden koetaan toteutuneen siellä.

Valitsin kyselyyni aiheesta luetun pohjalta erilaisia sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden ajattelin olevan merkityksellisiä asiakaspalvelutehtävissä pelialan yrityksissä Maltalla. Nämä tekijät on lueteltu seuraavissa kappaleissa ja olen pyrkinyt pääättelemään, kuuluvatko ne tunnepohjaiseen vai rationaaliseen sitoutumiseen. Seuraavissa kappaleissa (6.1-6.9) olen käynyt näitä läpi.

### 5.1 Palkka ja bonukset

Palkka ja bonukset ovat rationaaliseen sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Jokainen ihminen tarvitsee rahaa elääkseen, ja mikäli toisella yrityksellä on parempi palkka samasta tehtävästä, on hyvin todennäköistä, että työntekijä harkitsee työpaikan vaihtoa palkan perässä. Palkka ei niinkään vaikuta työn viihtyvyyteen, mutta sen eteen ollaan valmiita tekemään enemmän töitä. Raha merkitsee monelle ihmiselle myös turvaa ja näin parempien tulojen avulla halutaan taata omaa turvaa.

Palkan lailla myös bonukset vaikuttavat siihen, kuinka paljon tienataan. Vaikka keskimääräinen palkka olisi toisessa yrityksessä suurempi, voivat bonukset olla taas toisessa yrityksessä suuremmat. Bonukset ovat motivaatiotekijä, jonka tarkoitus on palkita hyvästä työstä ja tämä tarkoittaa sitä, mitä paremmin töitä on tehty, sitä enemmän rahaa saadaan. Tämä vaikuttaa monilla ihmisillä myös työpaikan valintaan ja moni ihminen arvostaa sitä, että työstä palkitaan. Bonus ja tapa miten bonus lasketaan, riippuu työpaikasta. (Siniluoto, R 2017, Palkan merkitys työnhaussa)

### 5.2 Hyvästä työstä palkitseminen ja työsuhte-edut

Bonus on yksi tapa palkita hyvästä työstä, mutta hyvästä työstä voidaan palkita myös muilla tavoilla. Yksi tapa on antaa palautetta hyvästä työstä. Jo se vaikuttaa siihen, viihtyykö työntekijä työpaikalla. Kiitoksen kuuleminen omasta työstä on arjen keskellä positiivinen tekijä ja tämän kuuleminen parantaa jo automaattisesti päivää. Tämä on jo lähempänä tunnepohjaista kuin rationaalista sitoutumista.

Palkita voidaan myös muin keinoin, ja tällaisia voivat olla muun muassa palkitsemiseen liittyvät kilpailut tai kuukauden työntekijä kilpailut. Näissä on tarkoitus palkita työntekijää tai työtiimiä, jotka ovat tehneet töitä mallikkaasti. Palkintoina voivat olla muun muassa lahjakortit tai tietty rahasumma. (Nederström 2015.)

Työsuhde-edut vaikuttavat monilla positiivisesti taloustilanteeseen ja siksi ne vaikuttavat myös työpaikan valintaan ja töissä viihtyvyyteen. Työpaikat voivat tarjota ilmaisen kuljetuksen työpaikalle tai vaikka korvata bensat ja näin ollen työmatkoihin ei tarvitse käyttää omaa rahaa, jos työt ovat kauempana. Työsuhde-etuja voivat olla myös ilmainen ruokailu tai edut hyvinvointiin edistävissä asioissa. Esimerkiksi salijäsenyydet ovat yleisiä, ja yritys voi kustantaa tietyn summan rahaa työntekijän terveyteen liittyviin asioihin (muun muassa salikortin tai pyörän hankkiminen) tai kustantaa joka vuodeksi jäsenyyden kuntosalilla. Muita yleisiä etuja ovat esimerkiksi kuntosalietu ja ruokailuedut. Nämä ovat tyypiltään rationaalisia etuja.

### 5.3 Tehtävien mieluisuus ja tilojen viihtyvyys, sekä laitteiston toimivuus

Tehtävien mieluisuus on suuri ratkaiseva tekijä siihen, miten työntekijä viihtyy töissä ja merkittävä tunnepohjainen sitoutumistekijä. Työntekijä voi palkan perään vaihtaa yrityksestä toiseen tai eri työtehtävästä toiseen, mutta harva työntekijä viihtyy pitkään yrityksessä, jossa hän ei ole tyytyväinen työtehtäviinsä ja sen takia sillä on suuri merkitys työssä sitoutumiseen. Pienet erot palkassa eivät yleensä ole ratkaiseva tekijä vaihtamaan työpaikkaa, jos työtehtävät ovat mieluisat omassa yrityksessä.

Työtilat ja niiden ergonomia vaikuttavat ihmisten terveyden kautta työssä viihtyvyyteen. Näitä voitaisiin pitää sekä rationaalisina että tunnepohjaisina sitoutumistekijöinä. Mikäli työ tapahtuu toimistolla eikä etänä, työtiloissa vietetään suuri osa ihmisen ajasta. On siis hyvin tärkeää panostaa siihen, millaisessa ympäristössä ollaan ja että työtilat ovat turvalliset ja viihtyisät. Valoisia ja avaria tiloja pidetään parempana kuin synkkiä toimistoita, missä on vähän ikkunoita. Jo valon saaminen voi vaikuttaa positiivisesti ihmisen mielialaan ja näin ollen voidaan olettaa, että valoisissa työtiloissa työntekijät ovat positiivisempia ja näin ollen tartuttavat myös positiivista energiaa ympärilleen. Tämän takia työtiloihin panostetaan myös nykyään paljon ja sillä oletetaan olevan suuria vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja näin ollen myös työn laatuun. (Kainulainen 2018.)

Jotta työntekijä viihtyisi työssään, on tärkeää, että työ sujuu mutkitta ja että laitteet, joilla työtä tehdään ovat toimivat. Mikäli laitteistot ovat vanhanaikaiset tai ovat huoltoa vailla, on myös turha olettaa, että työ tulisi tehtyä täydellisesti. Vanhat ja huonossa kunnossa olevat laitteistot voivat olla myös turvallisuusriski ja tämän takia se vaikuttaa negatiivisella tavalla motivaatioon työskennellä sillä. Mikäli työntekijä joutuu päivittäin kamppailemaan epäkunnossa olevan laitteiston kanssa, on oletettava, että se vaikuttaa työssä viihtyvyyteen ja samalla vaikuttaa myös siihen, kuinka hyvin työtä voidaan tehdä. (Laakso 2017.)

### 5.4 Työilmapiiri ja esimiehen toiminta

Nämä kaksi asiaa vaikuttavat merkittävästi tunnepohjaiseen sitoutumiseen. Työilmapiirillä on koettu olevan suuri merkitys työssä viihtyvyyteen. Tähän voi vaikuttaa jokainen työntekijä

itse, ja toivotaan että jokainen työntekijä on sellainen, joka haluaa itse vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti. Tähän merkitsee suuresti työntekijän asenne työpaikkaa ja muita työssäkäyviä kohtaan. Koska työilmapiiri on tärkeää, esimiehen tulee tehdä parhaansa löytääkseen oikeanlaisen henkilön työtehtävään etenkin, jos työ on tiimityötä. Työilmapiiriin voidaan vaikuttaa järjestämällä muun muassa yhteisiä hauskoja tapahtumia työntekijöille mutta lähtökohtaisesti jokaisen työntekijän vaikutus työilmapiiriin lähtee työntekijästä itsestään. Henkilökohtaisten asioiden lisäksi työpaikan muilla viihtyvyyden osa-alueilla on suuri merkitys työilmapiiriin, joten siksi on tärkeää koittaa pitää huolta, että työssä viihtyvyys on hyvällä tasolla. (Nederström 2015.)

Esimiehen toiminnan merkitys työssä viihtyvyyteen on myös keskeinen, ja yksi suurin syy työpaikan vaihtamiseen voi olla huono esimies. Jos ei oman pomon kanssa tule toimeen, on vaikeaa viihtyä töissä ja mikäli työntekijän ja esimiehen välillä on erimielisyyksiä, on hankalaa tehdä töitä motivoituneesti. On tärkeää, että esimiehen kanssa voidaan olla yhteisymmärryksessä. Joillekin esimiehille esimiehen titteli on tärkeämpi kuin itse työ ja sen takia oikea esimiestyö voi jäädä etenkin isommissa yrityksissä vähälle. Isommissa yrityksissä on helppo piiloutua yrityksen suuren suosion alle ja kun yrityksellä on selkeät strategiat, ei esimies välttämättä koe että omia työntekijöitä tulisi kouluttaa tarpeeksi usein tai että heidän ehdotuksiinsa tulisi ottaa kantaa. Tällä on kuitenkin äärimmäisen suuri merkitys siihen, että työntekijät viihtyvät työssä ja siksi esimiestyö on aina tärkeä hoitaa mallikkaasti. Hyvän esimiehen tunnuspiirteisiin koetaan lähestulkoon aina kuuluvan hyvät kuuntelukyvyt ja tunneälytaidot. (Kallioniemi 2017.)

## 5.5 Palautteen saaminen ja palautteen antaminen

Jotta jatkuvaa kehitystä työssä tapahtuisi, on tärkeää saada palautetta aika ajoin. Jotta työnteko ei lähtisi väärään suuntaan ja jotta työntekijä pysyy ajan tasalla työstä ja siinä tapahtuvissa muutoksissa, on tärkeää saada palautetta aika ajoin. Tähän varten tulisi järjestää säännöllisesti keskusteluita työntekijän ja esimiehen välillä, jotta palaute varmasti välittyisi. Palautteen saamisessa on tärkeä käsitellä sekä onnistumiset että epäonnistumiset, ja palautteen tulee olla asiallista.

Hyvä esimies pyytää työntekijäänsä myös antamaan palautetta. Kuten työntekijälle annetaan palautetta, on tärkeää, että työntekijä voi antaa palautetta myös esimiehestä ja yrityksestä. Monissa yrityksissä kyselyitä tehdään, mutta hyvä yritys panostaa myös siihen, että nämä kyselyt otetaan tosissaan ja että asioihin kiinnitetään aidosti huomiota. Myös työntekijä kokee voivansa vaikuttaa työpaikan asioihin, jos hänen palautettaan kuunnellaan ja näin ollen hän kokee itsellään olevan arvoa työpaikan sisällä. Oman arvokkuuden tunteminen on tärkeää ihmiselle ja jokainen työntekijä haluaa tuntea työllänsä olevan jokin arvo. (Hyvärinen 2016.)

Palautteen saaminen ja palautteen antaminen tukee erityisesti tunnepohjaista sitoutumista.

#### 5.6 Etenemismahdollisuudet ja itsensä kehittämisen mahdollisuudet

Kun ihminen saapuu yritykseen, hän mahdollisesti haluaa myös lähteä rakentamaan uraa kyseiselle yritykselle. Tähän mahdollisuuteen vaikuttaa kuitenkin paljon etenemismahdollisuudet, ja jos kyseisellä yrityksellä ei ole mahdollisuuksia edetä, työntekijä vaihtaa helposti tarjouksen toiseen yritykseen, jossa tarjotaan vaativampaa tehtävää. Yritys voi olla onnistunut työn viihtyvyyden osa-alueissa hyvin, mutta jos työntekijällä ei ole mahdollisuutta edetä korkeamman palkan ja vaatimustason tehtäviin, hän luultavasti lopettaa tässä yrityksessä jossain kohtaa. Vain hyvin harva tulee asiakaspalvelutyöhön loppuikäseen, ja siksi vaihtuvuus on myös suuri.

Työ käy ennen pitkään puuduttavaksi, rutiininomaiseksi työksi jos työ pysyy aina täysin samanlaisina tai jos haasteita työssä ei ole. Ihminen haluaa yleensä kehittää itseään ja kehittää osaamistaan, joten siksi on tärkeää, että tähän tarjotaan mahdollisuus. Itsensä kehittämisen muotoja voivat olla muun muassa uusien vastualueiden kokeilu, kun on näyttänyt, että taitaa jo nykyisen työn. Lisäksi tällaisia voivat olla kurssit ja koulutukset, joissa on mahdollisuus oppia uutta. Kun työntekijä on kehittänyt tarpeeksi itseään, on todennäköisempää, että hänelle tarjotaan uusia tehtäviä, jos hän osaa nykyiset tehtävät hyvin. Oma kehittäminen siis auttaa jatkossa saamaan vielä parempia tarjouksia ja uusia haasteita. (Nederström 2015.)

Etenemismahdollisuudet sekä itsensä kehittämisen mahdollisuudet ovat tunnepohjaiseen sitoutumiseen kuuluvaa älyllistä sitoutumista.

#### 5.7 Oma osaaminen työssä ja mahdollisuus vaikuttaa työhön

Työhön viihtyvyyteen merkittävästi vaikuttavaksi asiaksi koetaan myös tunne siitä, että osaa oman työnsä hyvin. Työn osaaminen antaa varmuutta työn tekemiselle ja mikäli työntekijä kokisi, ettei opi työtä yrittämisestä huolimatta, hän tuskin jää työpaikkaan pitkäksi aikaa. Työntekijällä tulee olla itsevarma olo työstään, jotta hän viihtyy sen parissa ja jotta hän haluaa jäädä kehittämään itseään siinä. Työntekijät arvostavat sitä, että heillä on myös vapauksia ja että heillä on vaikutusvaltaa omaan työhönsä. Etenkin työntekijät, jotka ovat työskennelleet tehtävässä jo pidempään, olettavat että heillä on tiettyjä vapauksia. Mahdollisuus antaa työntekijän vaikuttaa omaan työhönsä vaatii luottamusta, ja mikäli työntekijälle annetaan näitä mahdollisuuksia, hän kokee, että häneen luotetaan. Tämä myös saattaa kielii työntekijälle arvostuksesta. (Tavoitteena työhön sitoutuminen 2017.) Työntekijän saama arvostuksen tunne lisää tunnepohjaista sitoutumista.

## 5.8 Työajan ulkopuolella tapahtuva toiminta

Myös työajan ulkopuolella tapahtuvalla toiminnalla on koettu olevan merkitystä, ja tällaisia voivat olla esimerkiksi yhteiset virkistyspäivät. Näiden tapahtumien on tarkoitus kasvattaa työilmapiiriä hauskan yhteisen tekemisen myötä. Työajan ulkopuolella tapahtuvaa toimintaa voitaisiin pitää tunnepohjaisena, sosiaalisen sitoutumisen tekijänä. Monille on tärkeää, että näitä tapahtumia järjestetään, sillä moni pääsee vasta näissä tutustumaan paremmin omiin työtovereihinsa. Kun työntekijä tuntee työtoverinsa, tämän on katsottu vaikuttavan työilmapiirin laatuun positiivisesti. (Kainulainen 2018.)

## 5.9 Työpaikan sijainti

Työpaikan sijainnilla voi olla merkitystä työpaikan valitsemiseen tai sen vaihtamiseen. Mikäli konttori muuttaa paikkaan, joka on kaukana omaa asutusta, voi olla, että työntekijä päättää vaihtaa työpaikkaansa. Lisäksi työpaikkaa pyritään ensi alkuun hakemaan läheltä paikkaa, jossa asuu tai läheltä paikkaa, johon on muuttamassa. Monet konttorit ovat sijoittuneet keskusta tai pääkaupunkialueelle juuri tämän takia, että se houkuttelee monia asukkaita. Työpaikan sijaintia voidaan pitää rationaalisena sitoutumisen tekijänä.

## 5.10 Kyselyn toteutus

Käytin tähän kyselyn tekemiseen MonkeySurvey:n kyselypohjaa. Tein kyselyn, ja listasin siihen edellä käsitellyt tekijät.

Kohdistin kyselyni suomalaisiin pelialan asiakaspalvelutehtävissä toimiviin. Jotta vastauksia saataisiin eri näkökulmista, kyselyyn pystyivät vastaamaan entiset työntekijät, jotka ovat jo lähteneet, tai nykyiset työskenteelijät, jotka työskentelevät vielä asiakaspalvelussa. Entisiltä työntekijöiltä pystyin keräämään syitä, miksi ovat lähteneet töistä, ja nykyisiltä taas pystyi saamaan ajankohtaista palautetta.

Kyselyn alussa selvitettiin, kuinka paljon merkitystä eri tekijöillä on. Vastajaat kävivät läpi jokaisen tekijän, ja arvioivat yhdestä viiteen, kuinka paljon merkitystä on tietyillä tekijöillä. Asteista ensimmäinen tarkoitti, että asialla on vain pieni merkitys, ja asteeseen viisi asti, merkitys kasvoi. Mikäli vastasi viisi, kyseisellä asialla oli suuri merkitys.

Kun vastaajat olivat vastanneet, kuinka suuri merkitys eri asioilla on, he pohtivat onnistumista. Heidän tuli vastata, kuinka hyvin yrityksessä oli onnistuttu näiden asioiden pohjalta. Kyselyssä tuli valita yksi pelialan yritys, jossa on työskennellyt asiakaspalvelussa ja vastata onnistumisesta tämän pohjalta.

Seuraavassa vaiheessa kysyttiin, työskenteleekö työntekijä enää kyseisessä yrityksessä. Mikäli ei, hänen tuli tarkentaa syy, minkä takia oli lähtenyt. Tämän tarkoituksena oli saada selkoa,

minkä takia vastaajat ovat lähteneet ja näin ollen löytää suuntaa yleisimmistä lähtemisen syistä. Kun syy lähtemiseen tiedetään, voidaan siltä kannalta miettiä, olisiko johonkin asiaan pitänyt kiinnittää tai tulisiko siihen jatkossa kiinnittää lisää huomiota. Kun saatiin vastaukset, pystyttiin myös näkemään, kuinka moni vastanneista on lähtenyt ja tämän pohjalta miettimään vaihtuvuuden yleisyyttä.

Neljännessä ja viidennessä kysymyksessä selvitettiin vastanneiden ikä ja sukupuoli, ja kuudennessa kuinka kauan he olivat työskennelleet kyseisessä yrityksessä.

Kohdassa seitsemän kysyttiin, että kuinka monessa pelialan yrityksessä vastaaja on työskennellyt. Vastausten avulla saatiin käsitystä, kuinka paljon yritysten välillä vaihdellaan ja kuinka monessa yrityksessä vastaaja keskimäärin työskentelee. Lisäksi tämä antoi käsitystä, kuinka suurta vaihtuvuus voi olla. Mikäli työntekijä ei enää työskennellyt yrityksessä, hänen tuli kertoa syy lähtöön. Nämä tiedot ovat tärkeää selvittää, jotta vaihtuvuuden syytä voidaan selvittää ja tämän pohjalta miettiä, voitaisiinko näitä lähdön syitä ehkäistä ja näin ollen vaikuttaa sitoutumiseen niin, että työntekijät jäisivät yritykseen pidemmäksi aikaa.

Kahdeksannessa vastanneet kertoivat, minkä yrityksen pohjalta vastasivat kyselyyn, jolloin saatiin tietää, kuinka monen yrityksen työntekijöiden vastanneiden perusteella tutkimus on tehty.

Viimeisessä kohdassa yhdeksän, annettiin vastaajien kertoa muita kommentteja aiheeseen liittyen. Halusin lisätä tämän kohdan kyselyyn, että jokainen, jolla on omaa kokemusta asiasta, voi kertoa lisää omia mielipiteitään. Jokaisen vastaajan mielipiteen kuunteleminen on tärkeää, jotta voidaan löytää tekijöitä, millä on vaikutusta tässä asiassa.

Lähetin kyselyn linkin Facebookin kautta mahdollisimman monelle asiakaspalvelun työntekijälle pelialalla, jonka tiesin. Saatoin lähettää tämän linkin niille, joiden tiesin työskennelleen peliyrityksessä asiakaspalvelussa tai niille, jotka edelleen työskentelivät.

## 6 Asiakaspalvelun sitouttaminen pitkäaikaiseen työuraan - kyselytulokset

Lähetin kyselylinkin 30:lle henkilölle, joista 23 vastasi kyselyyn eli vastausprosentti oli 77%. Vastausprosentti on hyvä, mutta koska Maltalla asuu satoja suomalaisia, voidaan tuloksia pitää ainoastaan suuntaa antavina.

Vastanneita saatiin seitsemän yrityksen pohjalta. Vastanneiden määrä oli:

Yritys A: Seitsemän vastaajaa

Yritys B: Viisi vastaajaa

Yritys C: Kaksi vastaajaa

Yritys D: Kaksi vastaajaa

Yritys E: Yksi vastaaja

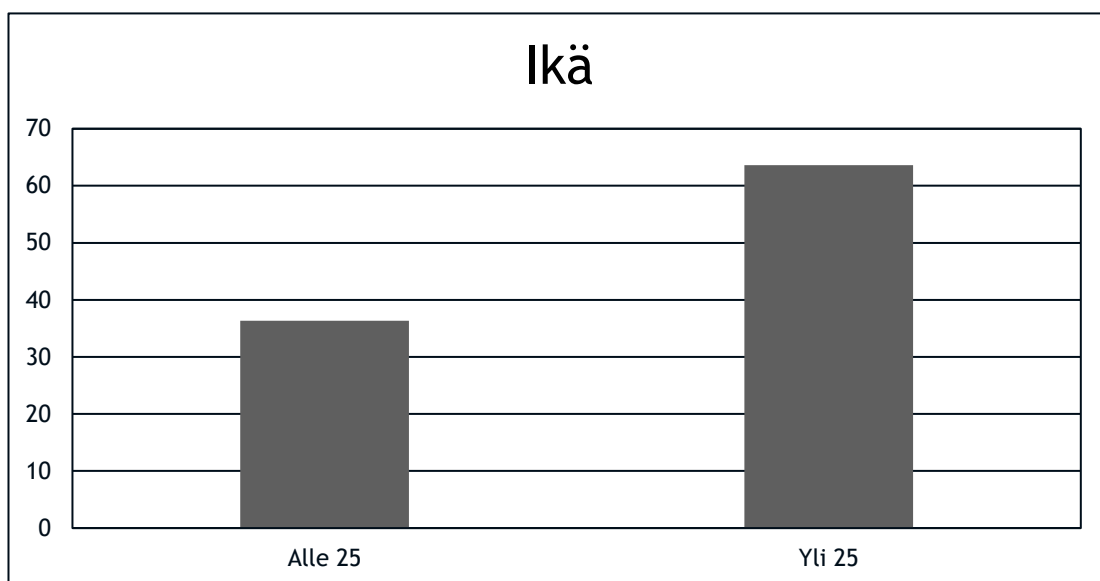
Yritys F: Yksi vastaaja

Yritys G: Yksi vastaaja

Neljä vastanneista ei vastannut, minkä yrityksen pohjalta vastasi kyselyyn.

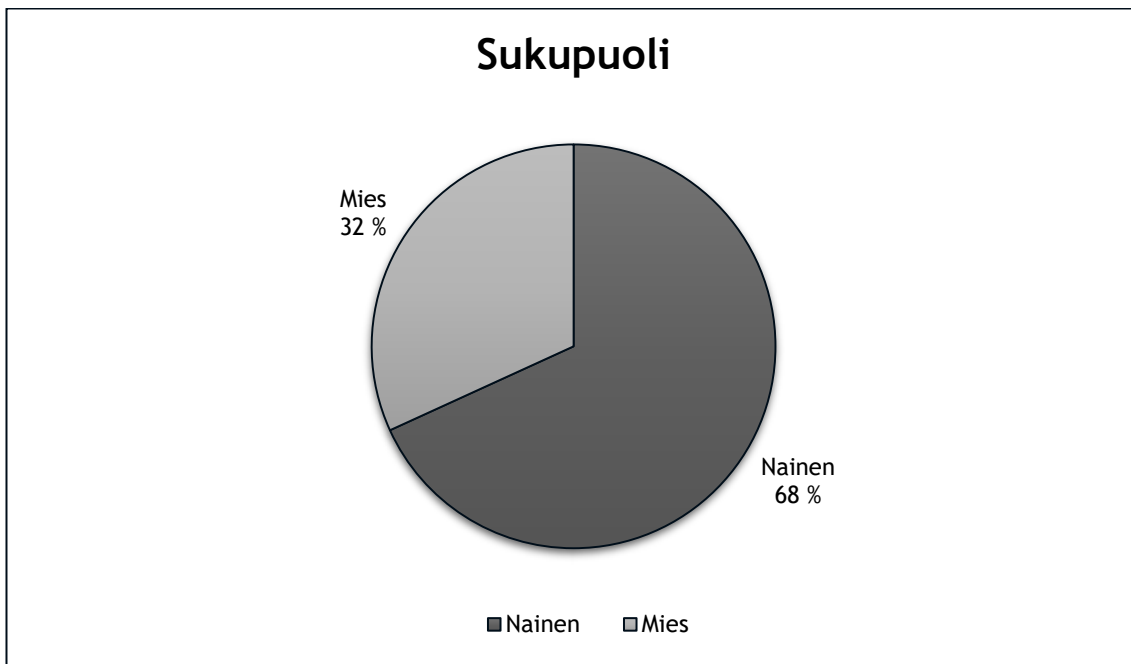
### Vastanneiden ikä, sukupuoli ja keskimääräinen työaika

Vastanneista 22 vastasi, mihin ikäryhmään kuuluu ja yksi jätti vastaamatta.



Kaavio 1: Ikä

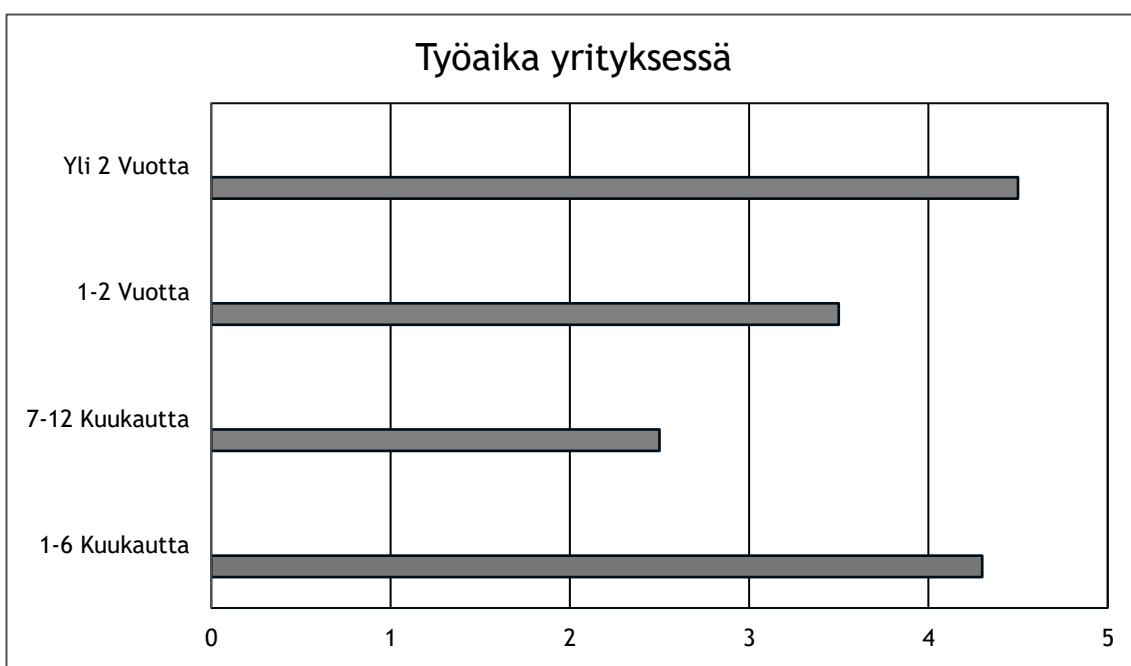
Vastanneista jokainen vastasi, mihin ikäluokkaan kuului. Vastauksia tuli siis yhteensä 23. Suurin osa vastanneista oli yli 25 vuotiaita.



Kaavio 2: Sukupuoli

Vastaajista yksi jätti vastaamatta, mitä sukupuolta edusti. Vastauksia saatiin 22, mutta voidaan edelleen todeta, että suurin osa vastaajista oli naisia. Vastauksissa miesten ja naisten välillä ei löytynyt suurta eroa, vaan tietyt asiat koettiin merkityksellisiksi sekä miesten että naisten keskuudessa.

Vastanneista jokainen vastasi, kuinka pitkään on ollut yrityksessä, jonka pohjalta vastasi kyselyyn.



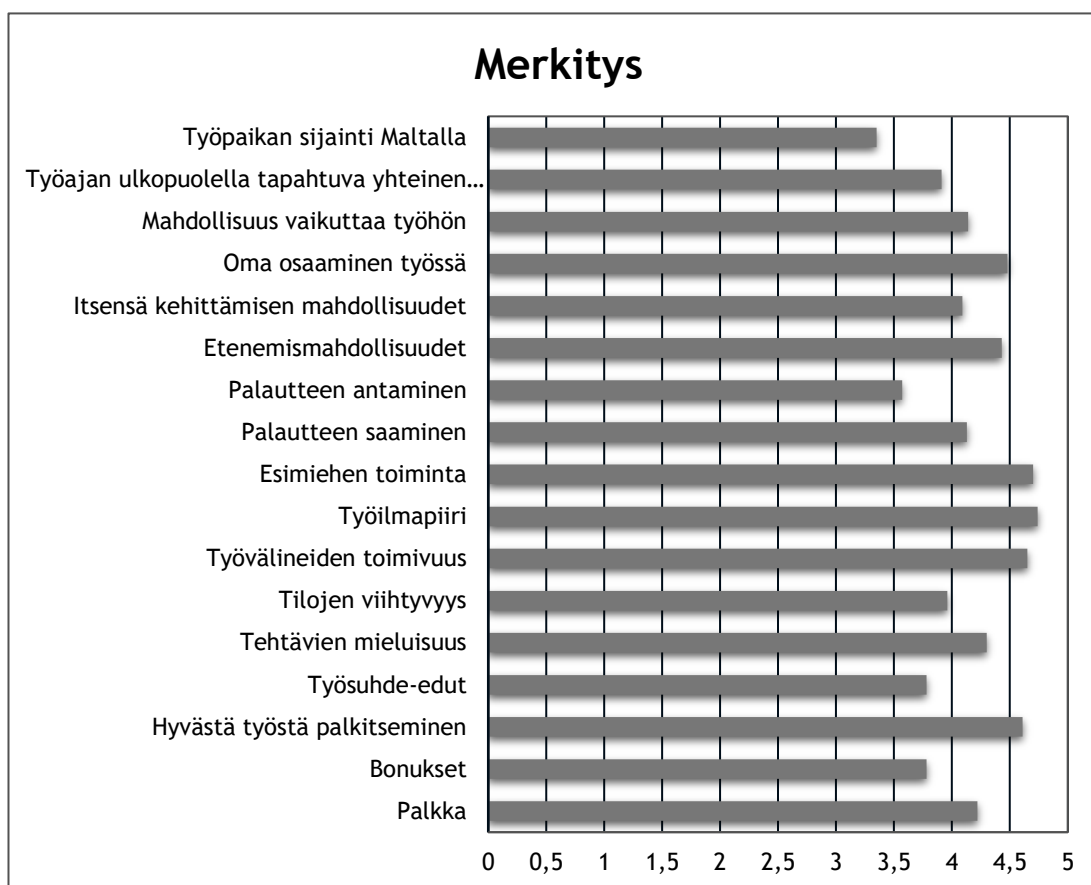


### Kaavio 3: Työaika yrityksessä

Suurin osa vastanneista oli työskennellyt yrityksessään yli 2 vuotta. Sen jälkeen suurin vastajaryhmä oli ollut työssään 1-6 kuukautta.

### Merkitykselliset tekijät työssä viihtyvyyteen

Seuraavassa kaaviossa näkyy, mitkä asiat koettiin merkityksellisinä työssä viihtyvyyteen ja mitkä vaikuttavat siltä osin, että vastaajat ovat halukkaita pysymään yrityksessä. Tähän kohtaan vastasi 23.



### Kaavio 4: Sitouttamisen tekijöiden merkitys kyselyn pohjalta

Merkitys osiossa pyydettiin arvioimaan tiettyjen tekijöiden merkitys: ”Arvioi, kuinka paljon merkitystä kyseisillä asioilla on työssäsi ja kuinka paljon se vaikuttaa työssäsi viihtyvyyteen”. 23 Vastauksen pohjalta kaavioon saadaan keskiarvot vastausten perusteella.

Vastaajat vastasivat asteikolla 1-5

1: Ei merkitystä

2: Pieni merkitys

3: Kohtalainen merkitys

4: Suuri merkitys

5: Erittäin suuri merkitys

Seuraavassa taulukossa näkyy prosentuaalisesti, kuinka suuri osa vastanneista vastasi minkäkin numeron 1-5 väliltä.

Merkitys prosentteina	Ei merkitystä	Pieni merkitys	Kohtalainen merkitys	Suuri merkitys	Erittäin suuri merkitys	Painotettu keskiarvo
<b>Palkka</b>	00,00%	04,35%	13,04%	39,13%	43,48%	<b>4,22</b>
<b>Bonukset</b>	04,35%	08,70%	21,74%	34,78%	30,43%	<b>3,78</b>
<b>Hyvästä työstä palkitseminen</b>	00,00%	00,00%	08,70%	21,74%	69,57%	<b>4,61</b>
<b>Työsuhde-edut</b>	04,35%	13,04%	13,04%	39,13%	30,43%	<b>3,78</b>
<b>Tehtävien mieluisuus</b>	00,00%	00,00%	17,39%	34,78%	47,83%	<b>4,30</b>
<b>Tilojen viihtyvyys</b>	00,00%	08,70%	21,74%	34,78%	34,78%	<b>3,96</b>
<b>Laitteiston toimivuus</b>	00,00%	00,00%	04,35%	26,09%	69,57%	<b>4,65</b>
<b>Työilmapiiri</b>	00,00%	00,00%	04,35%	17,39%	78,26%	<b>4,74</b>
<b>Esimiehen toiminta</b>	00,00%	00,00%	08,70%	13,04%	78,26%	<b>4,70</b>
<b>Palautteen saaminen</b>	00,00%	08,70%	13,04%	34,78%	43,48%	<b>4,13</b>
<b>Palautteen antaminen</b>	08,70%	08,70%	30,43%	21,74%	30,43%	<b>3,57</b>
<b>Etenemismahdollisuudet</b>	00,00%	00,00%	13,04%	30,43%	56,52%	<b>4,43</b>
<b>Itsensä kehittämisen mahdollisuudet</b>	04,35%	04,35%	13,04%	34,78%	43,48%	<b>4,09</b>
<b>Oma osaaminen työssä</b>	00,00%	00,00%	04,35%	43,48%	52,17%	<b>4,48</b>
<b>Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön</b>	04,55%	00,00%	27,27%	13,64%	54,55%	<b>4,14</b>
<b>Työajan ulkopuolella tapahtuva yhteinen toiminta</b>	04,35%	00,00%	30,43%	30,43%	34,78%	<b>3,91</b>

Taulukko 1: Eri tekijöiden merkitys

Sarakkeessa näkyy, kuinka suuri prosentti vastanneista on vastannut minkäkin vastauksen eli esimerkiksi 39,13% on sitä mieltä, että palkalla on melko suuri merkitys. Vastaavalla tavalla sarakkeita voi lukea muiden tekijöiden kohdalla. Oikealla on vastausten painotettu keskiarvo.

Vastausten keskiarvojen perusteella viisi tärkeintä tekijää:

Työilmapiiri **4,74**

Esimiehen toiminta	4,70
Työvälineiden toimivuus	4,65
Hyvästä työstä palkitseminen	4,61
Oma osaaminen työssä	4,48

**Kyselyn ensimmäisessä osiossa oli liitettynä lisäkysymys:**

”Onko sinulla vielä jotain muuta kommentoitavaa tähän liittyen? Onko mielessäsi jokin tietty asia, joka on kaikista tärkein syy siihen, mikä saa juuri sinut viihtymään työssä? Entä mikä ei?”

Kolmella vastaajista oli lisäkommentteja tähän aiheeseen liittyen.

Huomio. Vastauksien kirjoitusvirheitä on saatettu korjata tai tekstiä muokata asiamukaiseen tyyliin. Vastauksen pääsisällys on kuitenkin pidetty samana.

Ensimmäinen vastaaja oli työskennellyt kahdessa eri pelialan yrityksessä ja vastasi kyselyyn yrityksen C pohjalta. Hän oli alle 25 vuotias nainen ja hän oli työskennellyt viimeisimmässä työtehtävässä 1-6 kuukautta. Hän oli työskennellyt kahdessa eri pelialan yrityksessä. Hän työskentelee edelleen samassa yrityksessä, minkä pohjalta vastasi kyselyyn, mutta eri asemassa:

*”Ihmiset on suurin osa asiakaspalvelun työtä. Ei kai sitä muuten jaksaisi.”*

Toinen vastaaja oli yrityksen A työntekijä, joka oli työskennellyt yli kaksi vuotta yrityksessä ja työskentelee yrityksessä edelleen. Tätä ennen hän oli työskennellyt yhdessä toisessa pelialan yrityksessä. Sukupuoltaan tai ikäluokkaansa hän ei paljastanut:

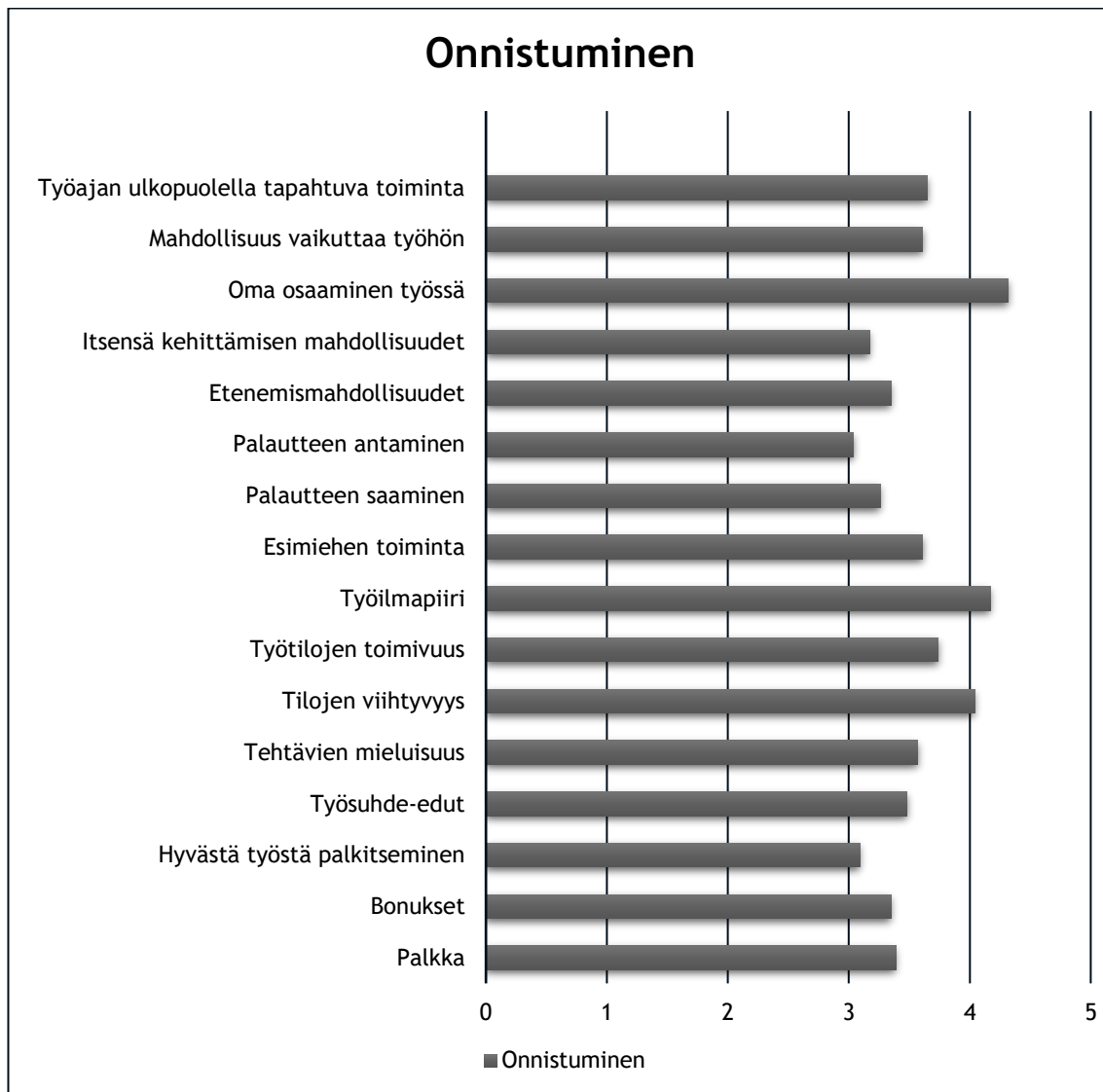
*”Se mikä eniten ärsyttää, on ikuinen huono palaute esimieheltä, joka joko ei luota meihin tai sitten vain ei helvetti tiedä mitä tämä työ tuo mukanaan. Esimies ei osaa motivoida ja tämä saa työmotivaation nolville huolimatta pakastemarjoista ilmaisella aamiaisella. Sitten ihmettelevät miksi porukka lähtee ja keksivät siihen tekosyitä kuten ”syksy tulee”. Toinen asia on, että emme koskaan pääse etenemään ja lopulta lähdemme siksi. Mikseivät arvosta meidän raatoa ja kovaa työtä? Työtä tehdään huonoissa olosuhteissa ja ilman tukea; onhan moni asiakas riippuvainen! Eikä meillä ole terapeutin kolutusta puhumattakaan omasta tuki-henkilöstä, jolle voisimme purkaa painetta. ”*

Kolmas vastaaja oli yrityksen C työntekijä ja hän oli alle 25 vuotias nainen. Hän on työskennellyt aiemmin yrityksessä B mutta on vaihtanut ja työskennellyt nyt 1-2 vuotta yrityksessä C. Aiemmasta yrityksestään hän vaihtoi, sillä koki yrityksen B tavoitteet ylivoimaisen isoiksi ja työtehtävien määrän liialliseksi. Hän kuvaili, ettei kokenut työpanoksen riittävän yritykselle millään, vaikka kuinka antaisi kaikkensa.

*”Suurimmat syyt nykyisessä työssä viihtymiseen on hyvä ilmapiiri ja työtiimi, sekä työn monipuolisuus ja sitä mukaan itsensä kehittäminen useammalla alalla. Aiemmassa vastaavassa työpaikassa viihtyvyyteen vaikutti negatiivisesti liian suuret odotukset sekä tavoitteet, joihin asiakaspalvelulla ei aina ollut täyttä vaikutusvaltaa tai mahdollisuutta vaikuttaa, sekä kyseisten sivujen toimimattomuus ja ongelmat.”*

### **Onnistuminen vaikuttavissa tekijöissä**

Tähän kohtaan vastasi myös jokainen vastaaja (23). Kohdassa arvioitiin, kuinka hyvin omalla työpaikalla oltiin onnistuttu saavuttamaan nämä tekijät: ”Kuinka tyytyväinen olet/olit näihin asioihin nykyisellä tai viimeisimmällä työpaikallasi”



Kaavio 5: Sitouttamisen tekijöiden onnistuminen kyselyn pohjalta

Vastaajat vastasivat asteikolla: 1-5

1: En ollenkaan tyytyväinen

2: Hiukan tyytyväinen

3: Kohtalaisen tyytyväinen

4: Tyytyväinen

5: Erittäin tyytyväinen

Seuraavassa taulukossa näkyy prosentuaalisesti, kuinka suuri osa vastanneista vastasi minkäkin numeron 1-5 väliltä.

Onnistuminen prosentteina	En ollenkaan tyytyväinen	Hiukan tyytyväinen	Kohtalaisen tyytyväinen	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen	Painotettu keskiarvo
Palkka	08,70%	04,35%	30,43%	52,17%	4,35%	<b>3,39</b>
Bonukset	17,39%	00,00%	21,74%	52,17%	8,70%	<b>3,35</b>
Hyvästä työstä palkitseminen	08,70%	26,09%	17,39%	43,48%	4,35%	<b>3,09</b>
Työsuhde-edut	04,35%	13,04%	34,78%	26,09%	21,74%	<b>3,48</b>
Tehtävien miellisuus	08,70%	04,35%	21,74%	52,17%	13,04%	<b>3,57</b>
Tilojen viihtyvyys	00,00%	04,35%	21,74%	39,13%	34,78%	<b>4,04</b>
Laitteiston toimivuus	08,70%	00,00%	17,39%	56,52%	17,39%	<b>3,74</b>
Työilmapiiri	00,00%	04,35%	21,74%	26,09%	47,83%	<b>4,17</b>
Esimiehen toiminta	08,70%	04,35%	26,09%	39,13%	21,74%	<b>3,61</b>
Palautteen saaminen	08,70%	17,39%	26,09%	34,78%	13,04%	<b>3,26</b>
Palautteen antaminen	13,04%	17,39%	34,78%	21,74%	13,04%	<b>3,04</b>
Etenemismahdollisuudet	21,74%	08,70%	08,70%	34,78%	26,09%	<b>3,35</b>
Itsensä kehittämisen mahdollisuudet	13,04%	17,39%	26,09%	26,09%	17,39%	<b>3,17</b>
Oma osaaminen työssä	00,00%	00,00%	09,09%	50,00%	40,91%	<b>4,32</b>
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	17,39%	00,00%	13,04%	43,38%	26,09%	<b>3,61</b>
Työajan ulkopuolella tapahtuva yhteinen toiminta	13,04%	04,35%	13,04%	43,48%	26,09%	<b>3,65</b>

Taulukko 2: Eri tekijöiden onnistuminen prosentteina

Vastausten keskiarvojen perusteella viisi onnistuneinta tekijää:

Oma osaaminen työssä	<b>4,32</b>
Työilmapiiri	<b>4,17</b>
Tilojen viihtyvyys	<b>4,04</b>
Työajan ulkopuolella oleva toiminta	<b>3,65</b>
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	<b>3,61</b>

**Kyselyn toisessa osiossa oli liitettynä lisäkysymys:**

”Onko jokin asia, mihin et ole tyytyväinen työpaikallasi, miksi näin? Entä onko jossakin asiassa onnistuttu todella hyvin, missä?”

Kyselyyn vastanneilta kahdella oli sanottavaa tähän.

Huomio. Vastauksien kirjoitusvirheitä on saatettu korjata tai tekstiä muokata asiamukaiseen tyyliin. Vastauksen pääsisällys on kuitenkin pidetty samana.

Ensimmäinen vastaaja oli yrityksen A työntekijä, joka oli työskennellyt yli kaksi vuotta yrityksessä ja työskentelee yrityksessä edelleen. Tätä ennen hän oli työskennellyt yhdessä toisessa pelialan yrityksessä. Sukupuoltaan tai ikäluokkaansa hän ei paljastanut:

*”Sanoin jo edellisessä kommentissani melkein kaikki, mutta muita asioita ovat esimerkiksi juuri ne, ettei viihdy, kun koko ajan kyseenalustetaan meidän tekemää työtä ja sitten ei oteta omaa vastuuta ollenkaan; eikös muka esimiehen pitäisi kehittyä ollenkaan? Miten esimies voi olla nuori ja kokemattomampi kuin suurin osa muusta henkilökunnasta firmaan ja tiimiin nähden? People person, people skills on avain sanoja. ESIMIEHEN tehtävä on kaikista tärkeintä eikä numeroiden laskeminen ja sekuntien ja chattien lukeminen. Ja jos luetaan chatteja niin miksei sitten niitä oikein hyviä? Mikä firma tämäkin on? Työajat ovat ihan kamalia eikä niihin todellakaan voi vaikuttaa ollenkaan. Ajanhaaskausta tällaisissa yrityksissä työskenteleminen. Toisaalta kuljetus kotiin yöllä on A ja O, ja hyvä asia, ja tietenkin normaali ylityökorvaus ja palkka tulee aina kun pitääkin. Ne asiat toimivat. Etenemisestä ei tarvitse edes unelmoida, koska tällä alalla pääsee vain etenemään, jos käy ulkona niiden kanssa, jotka ovat sillä osastolla, jolle haluaa, ja sitten jos naama miellyttää tarpeeksi. Korruptoitunutta työtä, kun ei tausta ja koulutus vaikuta mihinkään eikä edes kerrota oikeata syytä siihen miksi ei saanut hakemaansa paikkaa. Ristiriitaista tietoa ja valheita. En suosittele kellekään tällaisissa firmoissa työskentelemistä, ellei sitten satu rakastamaan Maltaa niin paljon, että tekee mitä vain voidakseen asua täällä.”*

Toinen vastaaja oli yrityksen C työntekijä ja hän oli alle 25 vuotias nainen. Hän on työskennellyt aiemmin yrityksessä B mutta on vaihtanut ja työskennellyt nyt 1-2 vuotta yrityksessä C. Aiemmasta yrityksestään hän vaihtoi, sillä koki yrityksen B tavoitteet ylivoimaisen isoiksi ja työtehtävien määrän liialliseksi. Hän kuvaili, ettei kokenut työpanoksen riittävän yritykselle millään, vaikka kuinka antaisi kaikkensa. Nykyistä työtä hän kommentoi, että:

*” Iso plussa on, kun työvuoroissa ja lomissa voi joustaa.”*

23:sta vastanneesta 13 vastaajaa olivat vaihtaneet työpaikkaa. Heistä 11 tarkensi syytä.

Jos et enää työskentele kyseisessä yrityksessä, mikä sai sinut lähtemään?

*"Muutto pois Maltalta"*

*"Muutin pois Maltalta."*

*"Sama yritys, eri asema."*

*"Liian iso organisaatio, muutokset tapahtuivat liian hitaasti."*

*"Maltaan kyllästyminen & halu matkustella."*

*"Yritys yhdistyi toisen yrityksen kanssa. työvuorot ja omat työtehtävät muuttui huonompaan suuntaan."*

*"Palkka."*

*"Ei etenemismahdollisuuksia. Asiakaspalvelijoita ei arvostettu tarpeeksi."*

*"Huono esimies."*

*"Vastuullisempi rooli uudessa firmassa."*

*"Parempi mahdollisuus toisessa firmassa. Suurin lähtösyö oli palkka."*

Oletko työskennellyt useammassa kuin yhdessä pelialan yrityksessä? Jos olet, kuinka monessa eri ja mitkä ovat olleet syitä työpaikan vaihtoon?

*"2, sain paremman tarjouksen toisesta."*

*"Kahdessa eri, en tykännyt yrityksestä B. Mikään ei toiminut."*

*"Olen. Ne ovat tehneet restructure ja heittäneet porukkaa firmasta ulos."*

*"Olen. Työajat, työpaikan sijainti, koko."*

*"Kahdessa, huono työilmapiiri, ei palkittu hyvästä työstä, ei hyviä mahdollisuuksia."*



*”Kyllä, kahdessa, itseni kehittäminen”*

*”Ensimmäinen vaihto oli, koska suuri yritys osti yrityksen missä työskentelin. Menetin suurimman osan eduista ja tuntui ettei minua nähty enää samalla tavalla yksilönä. Toisesta yrityksestä lähdin, koska työvuorot sai tietää viikkoa ennen ja ilmapiiri oli huono. Kolmannesta irtisanouduin, kun sain päivätyön eri alalta.”*

*”3.”*

*”Palkka.”*

*”Kahdessa, työtehtävät.”*

*”Kolmessa. Etenemismahdollisuudet uralla.”*

*”2. Aiemmasta yrityksestä sai lähtemään ylivoimaisen isot tavoitteet, ja suuri työtehtävien määrä, yritys antoi ymmärtää, että koskaan ei ole ns. tarpeeksi hyvä ja aina voisi olla ahkerampi, vaikka tekisi kaikkensa.”*

*”3 eri yrityksessä. Ekasta vaihdoin rahan vuoksi ja toisen kerran vaihdoin koska työ ei ollut mieluisaa ja oli liian kuluttavaa.”*

Vastanneista kolmella työntekijöistä oli lisättävää, jota halusivat kommentoida aiheeseen liittyen.

Huomio. Vastauksien kirjoitusvirheitä on saatettu korjata tai tekstiä muokata asiamukaiseen tyyliin. Vastauksen pääsisällys on kuitenkin pidetty samana.

Ensimmäinen vastaaja oli yrityksen A työntekijä, joka oli työskennellyt yli kaksi vuotta yrityksessä ja työskentelee yrityksessä edelleen. Tätä ennen hän oli työskennellyt yhdessä toisessa pelialan yrityksessä. Sukupuoltaan tai ikäluokkaansa hän ei paljastanut:

*” Tämä ala on tällainen, mutta voisivat nämä yritykset silti ainakin välittää henkilöistään ihmisinä ja rekrytoida rehellisesti ja kunnolla, ja antaa asiakastuen väen vaikuttaa myös työaikoihinsa. Minusta tuhlaavat resursseja, kun antavat väen lähteä, kun se kyllästyy.”*

Toinen vastaaja oli myös yrityksen A työntekijä, ja hän oli työskennellyt kahdessa pelialan yrityksessä. Hän oli työskennellyt yrityksessä yli puoli vuotta, mutta alle vuoden. Hän lopetti yrityksessä, sillä hänen työvuoronsa ja työtehtävänsä muuttuivat huonompaan suuntaan yrityksen yhdistyessä isomman yrityksen kanssa. Hän oli nainen, joka kuului ikäluokkaan yli 25.

*”Mielestäni monet ihmiset ovat vaihtaneet joko juuri fuusioitumisen takia, tai ettei yrityksessä ole etenemismahdollisuuksia.”*

Kolmas vastaaja oli työskennellyt vain yhdessä pelialan yrityksessä, tässä tapauksessa yrityksessä B. Hän työskenteli yrityksessä 1-2 vuotta, eikä työskentele yrityksessä enää. Vastaaja oli yli 25 vuotias nainen.

*”Monesti pelialoilla ei kouluteta esimiehiä tarpeeksi ja osassa yhtiöissä henkilöt voivat edetä nopeasti urallaan, ilman minkäänlaista koulutus taustaa kyseisiin tehtäviin, jolloin tiimin johto saattaa olla ihan käytännön oppien perustalla toimivaa työssä opittua. Mika ei aina auta tiimiä etenemään toivottuun suuntaan.”*

## 7 Kyselyvastausten tulkinta

Vastauksia saatiin kyselyssä 23 suomalaiselta asiakaspalvelun henkilöltä. Koska vastauksia on 23, ja Maltalla työskentelee satoja suomalaisia asiakaspalvelijoita, ei tuloksia voida pitää tilastollisesti luotettavina, vaan enemmänkin suuntaa antavina. Joidenkin tekijöiden, kuten työilmapiirin ja esimiestoiminnan merkitys oli lähestulkoon kaikkien vastanneiden kesken erittäin suuri, joten voidaan kuvitella, että ne pätee yleisesti Maltan suomalaisten keskuudessa. Myös lähteiden perusteella näillä tekijöillä on ollut kansainvälisesti ja työtehtävästä riippumatta erittäin suuri vaikutus. Kyselystä huomasin, että 13 vastanneista ei enää työskentele yrityksessä, jonka pohjalta vastasi kyselyyn, sekä 13 oli myöskin vaihtanut yritystä, jossa työskenteli vähintään kerran, osa vastanneista vielä enemmän. Tästä saa pienen käsityksen siitä, kuinka suuri tuo vaihtuvuus voi olla.

Olen vastausten pohjalta muun muassa miettinyt, mitkä ovat viisi tärkeintä tekijää ja verrannut niitä niihin viiteen tekijään, joissa oli onnistuttu eniten. Tämä sen takia, että voitaisiin puntaroida, mitkä ovat vastausten pohjalta nuo viisi tekijää, jotka tulisivat olla myös näitä onnistuneimpia tekijöitä. Kun katsotaan tärkeimpiä tekijöitä, vain kaksi näistä tekijöistä on viiden onnistuneimman joukossa.

Tärkeintä työssä näytti selkeästi olevan työilmapiiri. Tämän kohdalla oli onnistuttukin, jos katsottiin asioita, joissa onnistuttiin parhaiten, sillä myös työilmapiiri pääsi viiden onnistuneimman tekijän joukkoon sijalle 2. tekijöissä, joissa oli onnistuttu. Eroa näillä kuitenkin oli 0,6, jos vähennettiin onnistumisen keskiarvo tärkeyden keskiarvosta.

Seuraavaksi tärkein asia oli esimiehen toiminta, joka ei kyselyssä päässyt viiden onnistuneimman tekijän listalle. Kyselyn perusteella Esimiehen toiminta vaihtelee paljon eri yrityksissä, mutta useissa yrityksissä tämä näyttää olevan selkeä kehityskohde. Tutkimukset osoittavat, että esimiehen toiminnalla on suuri merkitys sitoutumiselle, tulisi tähän asiaan mielestäni panostaa.

Kolmanneksi tärkeimpänä tekijänä koettiin työvälineiden ja laitteiston toimivuus. Asiakaspalvelutyö tehdään pelifirmoissa pitkälti tietokoneen kautta, vastaten sähköposteihin ja livechatteihin tai puhelimen kautta vastaten puheluihin, joten on siis tärkeää, että nämä laitteistot ovat ajan tasalla ja toimivat moitteetta. Mikäli nämä laitteet eivät toimi, työn taso voi kärsiä. Asiakaspalvelutyössä voi olla kova kiire, ja asiakaspalvelijalla voi olla monta livechattiä, jota tekee samaan aikaan. Mikäli tietokone toimii hitaasti, vastauksen kirjoittaminen asiakkaalle kestää ja tämä voi puolestaan vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelusta. Jos tämä on kuitenkin asiakaspalvelusta riippumatonta, ja asiakas joutuu odottamaan sen takia, ettei laitteisto toimi kunnolla, on tämä erittäin turhauttavaa. Koska tämä tekijä koetaan kuitenkin vastausten perusteella tärkeänä, voisi tätä pitää kehittämiskohtana asiakaspalvelun sitouttamisessa.

Hyvän työn palkitseminen koettiin myös erittäin tärkeänä, ja tämän tärkeyden keskiarvo oli 4,60, ja tässä oltiin onnistuttu vain kohtalaisesti (3,09). Hyvästä työstä palkitseminen tulee usein esimiehen toimesta, joten tähän voi esimiestoiminnan myötä myös panostaa.

Oman osaamisen merkitys oli myös erittäin korkea (4,48). Siinä oltiin onnistuttu kohtalaisen hyvin (4,32). Kyselyn mukaan tämä ei välttämättä ole painopiste, johon tulee jatkossa kiinnittää huomiota.

Näistä viidestä merkityksellisimmistä tekijästä eniten tulisi selkeästi panostaa hyvästä työstä palkitsemiseen, esimiestoimintaan ja laitteiston toimivuuteen.

Kun katsoo taulukkoja, huomaa, että myös etenemismahdollisuuksilla on suuri merkitys. Onnistumistaulukossa kuitenkin huomasi, että se on asia, jossa oli isoin määrä ”en ollenkaan tyytyväinen” vastauksia. Myöskin kommentteja lukemalla selvisi, että muutama oli sitä mieltä, ettei näitä ollut tarpeeksi yrityksessä, jonka pohjalta kyselyyn vastasi. Useiden tutkimusten perusteella etenemismahdollisuuksilla on kuitenkin suuri merkitys siihen, että työntekijä pysyy yrityksessä. Eräällä vastaajalla syy yrityksen vaihtoon oli ollut juuri tämä, mutta hän oli loppujen lopuksi löytänyt yrityksen, jossa kehitysmahdollisuuksia löytyi. Ei siis voida leimata, ettei kaikki yritykset näitä tarjoaisi, mutta yleisesti alalla on koettu kyselyn perusteella olevan tästä pulaa.

#### 7.1 Vaikuttaminen kriittisiin tekijöihin: palkitsemiseen, etenemismahdollisuuksiin ja laitteiston toimivuuteen sekä esimiestyöhön

Kehittämisen kohteeksi nousi kyselyn perusteella muun muassa **hyvästä työstä palkitseminen**. Palkitseminen ei välttämättä tarvitse rahallisia resursseja, vaan palkitseminen voi alkaa jo kehujen antamisesta, kun hyvä työ on tehty. Pienet arkipäivän asiat, kuten kiitoksen saaminen hyvästä työstä, voi vaikuttaa jo paljon.

Esimerkki. Työntekijä on käynyt hyvän keskustelun asiakkaan kanssa, hän on auttanut asiakasta ja ollut koko ajan ystävällinen, ammattitaitoinen ja hoitanut asiakkaan ongelman nopeasti ja moitteetta. Kun esimies huomaa tämän keskustelun, hän voi laittaa työntekijälle sähköpostin tai kiittää häntä suullisesti, muun muassa: ”Tässäpä oli hyvä kontakti, jatka samaan malliin!” tai ”Oletpa käynyt hyvän keskustelun asiakkaan kanssa, on ilo lukea tällaisia kontakteja työntekijöiltämme”.

Tämä palkitsemisen tapa on ilmainen, se vaatii vain esimiehen kiinnittämistä huomiota työntekijöiden asiakaspalveluun. Tällaiset kommentit auttavat työntekijöitä muistamaan, että he ovat tärkeitä työssään ja se lisää heidän itsevarmuuttaan työn suhteen. Positiivinen huomionosoitus ei varmasti ainakaan laske työntekijän motivaatiota, joten tällaisiin asioihin voisi kiinnittää huomiota. Yksi kommentoijista oli kyselyssä vastannut, että hänestä tuntui, että mikään ei riittänyt hänen työpaikallaan, vaikka antoi kaikkensa. Voitaisiin miettiä, olisiko hän ehkä jäänyt yritykseen, jos hän olisi saanut aika ajoin kiitosta tekemästään työstä.

Yksi palkitsemisen tapa olisi myös lisävastuiden antaminen, kun työ on tehty moitteettomasti jo tietyn aikaa. On tietenkin yrityksestä riippuvaa, että mitä vastuuta asiakaspalvelija saa ottaa, eikä aina ole mahdollista tarjota ylennystä. Vaikka ylennystä ei olisi heti tarjolla, voitaisiin vastuuta antaa lisää asiakaspalvelun työssä. Vastuuta antamalla työntekijän tuntemus osaamisesta ja omasta tärkeydestään vahvistuu. Lisäksi uusien tehtävien opetteleminen kielii siitä, että voisi jatkossa saada lisää vastuuta.

Esimerkkinä, kun uusi työntekijä aloittaa asiakaspalvelussa, ja tarvitsee perehdyttäjää. Yksi työntekijöistä on tehnyt työnsä jo pitkään hyvin ja näyttää siltä, että työ sujuu häneltä päivästä toiseen mutkitta. Kiitoksena tästä voitaisiin antaa hänen perehdyttää uusi työntekijä. Yritykselle plussana tästä saadaan joukkoon luultavasti myös uusi taitava työntekijä, kun hänet perehdyttänyt henkilökinn on ollut jo osaava. Perehdyttäjä taas saisi tästä kokemuksen, ja hän voisi lisätä tämän omaan ansioluetteloonsa sekä kokea olevan tärkeä osa henkilöstöä.

Toisena esimerkkinä, jos työnantajalla on tiedossa, että jokin uusi tehtävä työpaikalla aukeaa kohta, hän voisi vihjata osaaville työntekijöille tästä. Mikäli hän huomaa yhdellä asiakaspalvelijalla olevan paljon tietoa muun muassa kasinosta, hän voisi ilmoittaa työntekijälle, jos tällainen paikka mahdollisesta kasinotiimistä vapautuisi: ”Moi, olen katsonut, että sinulla näyttää olevan paljon tietoa kasinopeleistä, kun olet keskustellut asiakkaiden kanssa. Huomasithan että meillä on aukeamassa kasinotiimistä paikka kuukauden päästä. Oletko miettinyt hakemista? Minun mielestä sinussa voisi olla potentiaalia siihen!”

**Etenemismahdollisuuksien luominen** on myös osa palkitsemisen prosessia, ja kiitoksena hyvästä työstä tällaisia etenemismahdollisuuksia voitaisiin tarjota. Esimerkiksi jos tämä yksi työntekijä on tehnyt työnsä pitkään hyvin, voitaisiin huolehtia siitä, että tällainen työntekijä pystyy myös etenemään paremmin. Tähän voitaisiin vaikuttaa sillä, että yksinkertaisesti sana

hyvistä työntekijöistä leviäisi. Eri tiimien välisissä palavereissa voitaisiin julkisesti ottaa esille työntekijöitä, jotka ovat näyttäneet osaamista ja hyvää asennetta työssään. Näin tieto kulkee muille tiimeille, ja näin esimerkiksi kasinotiimi kuulisi, jos jossain tiimissä on ollut palvelija, joka taitaa kasinopuolen hyvin. Silloin he mitä todennäköisemmin ottavat juuri hänet haastateluun.

Etenemismahdollisuuksia voi olla hankala tarjota, jos niitä ei yksinkertaisesti ole. Voi olla, että kaikissa tehtävissä on jo tyytyväisiä ja osaavia työntekijöitä, eikä uutta työntekijää tehtävään tarvita. Huonolla tuurilla asiakaspalveluun on tullut työntekijä, joka haluisi edistyä, mutta hänen työaikanaan paikkoja ei ole ollut tarjolla tiimeihin, mihin hän haluisi. Tähän on vaikeaa vaikuttaa, mutta yksi keino, jolla tähän voitaisiin vaikuttaa, on se, että luodaan mahdollisimman monia erilaisia osaamisalueita asiakaspalveluun. Asiakaspalvelun tehtävistä voisi muodostaa selkeitä osaamisalueita, ja opettelemalla eri osaamisalueita asiakaspalvelija pysyy paremmin kokemaan kehittymistä ja eteenpäinmenoa.

Esimerkkinä pelifirmojen asiakaspalvelun tehtäviin voisi luoda erilaisia osaamisalueita liittyen tuoteosaamiseen tai dokumentaatioon. Osaamisalueita voitaisiin kehittää käymällä erilaisia koulutuksia tai itseopiskelunkin avulla. Esimerkiksi jos tietty työntekijä on käynyt koulutuksia, liittyen vaikka asiakkaan dokumenttien tarkistamiseen, hänelle ohjattaisiin suurin osa asiakkaista, jotka kysyvät dokumentteihin liittyen. Uuden osaamisalueen opiskelusta työntekijä saisi pienen lisän palkkaansa tai bonukseensa. Tämä mahdollisesti innostaisi työntekijöitä ja hän kokisi etenemisen tunnetta ja näin näkisi mahdollisuuden kehittyä.

Yhdeksi kehittämiskohteeksi nousu **laitteiston toimivuus**. Jotta laitteiden toimivuuteen voitaisiin vaikuttaa, olisi hyvä, että työntekijät raportoisivat aina, jos näissä ilmenisi ongelmia. Mikäli tieto laitteiden toimimattomuudesta ei kulje hyvin eteenpäin, ei tähän myöskään ehditä kiinnittää ajoissa huomiota. Tähän voidaan vaikuttaa pitämällä huoli, että raportointi näistä on mahdollisimman helppoa ja että IT-tuki on helposti saatavilla. Toinen vaihtoehto on, että työntekijää koulutetaan ratkaisemaan itse yleisimpiä teknisiä ongelmia.

**Esimiehen rooli** osoittautui tärkeäksi, ja siinä oli ainakin osassa yrityksissä parantamisen varaa. Mikäli esimiehen kanssa ei tule toimeen, on työ turhauttavaa, eikä työntekijä välttämättä halua jäädä tällaiseen yritykseen pitkäksi aikaa. Monet sitouttamiseen ja viihtyvyyteen liittyvät seikat tulevat esimieheltä, tai esimiehellä voi olla vaikutus moniin näihin tekijöihin (Palautteen saaminen, palautteen antaminen, työilmapiiri, työpaikan ulkopuolella tapahtuva toiminta, työajat, mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin jne.) Tärkein varmasti tässäkin on, että palkatessa esimiehiä heidän roolinsa merkitys tehdään selväksi. On olemassa henkilöitä, jotka haluavat aidosti rakentaa täydellisen tiimin, mutta on myös näitä, joille tämä esimiehen rooli on vain titteli. Siksi on tärkeää pitää silmällä esimiestoimintaa ja kuunnella myös alaisen palautteita esimiehestä ja kouluttaa esimiehiä.

Jotta esimiesten välisestä motivaatiosta pidettäisiin huolta, on syytä myös heidän järjestää aika ajoin palavereita, joissa keskustellaan esimiestyön merkityksestä ja siitä, miten luodaan motivoitunut tiimi. Aivan niin kuin asiakaspalvelussakin, on myös esimiehen työssään tärkeää, että esimiestyöntekijä viihtyy työssään. On tärkeää, että esimies viihtyy työssään, jotta hän voi johtaa tiimiä, joka myös viihtyy. Mikäli esimies ei koe olevansa merkityksellinen työssään, hänen työnsä ja motivaationsa kärsii, joka puolestaan heijastuu hänen alaisiinsa, eli tässä tapauksessa asiakaspalvelijoihin.

Toisena asiana, miten esimiestyöhön voisi vaikuttaa, on se, että asiakaspalvelulle lähetetään aika ajoin kyselyitä tähän liittyen. Mikäli huonoja palautteita on tullut tiettyyn esimieheen liittyen, on hyvä, että nämä käytäisiin läpi ja selvitetäisiin, mistä tämä on johtunut. Näin myös esimies saa mahdollisuuden parantaa, mikäli parantamisen varaa on.

## 8 Ehdotuksia sitouttamisen kehittämiseksi pelialan asiakaspalvelun Suomitiimille

Kyselytulosten ja kirjallisuuden pohjalta laadin ehdotuksia keinoista parantaa suomalaisen asiakaspalvelutiimin sitoutumista. Uskon että näillä keinoin sitoutumista saataisiin lisättyä. Suunnitelman osalta on pohdittu, että mitä se edellyttää yritykseltä. Suurin osa ehdotuksista on kustannuksiltaan edullisia.

Kehityskohteina ovat:

### A) Hyvästä työstä palkitseminen

Positiivista palautteita tulisi hyvin onnistuneista asiakaskontakteista. Esimies voisi laittaa säännöllisesti viestejä esimerkiksi työSkypen välityksellä, kun hyviä kontakteja oltiin käyty. ”Loisto kontakti! Olet hienosti hoitanut keskustelun asiakkaan kanssa.”

### B) Etenemismahdollisuuksien luonti

Hyvää työtä tehnyt työntekijä palkitaan mahdollisuudella toimia perehdyttäjänä uudelle työntekijälle.

Asiakaspalvelun tehtävistä muodostetaan osaamisalueita liittyen eri yrityksen alueisiin. Jokin osa-alue voi liittyä vedonlyöntipuolen tuntemiseen ja osa asiakkaiden lähettämien dokumenttien lukemiseen. Opiskelemalla uuden osaamisalueen työntekijällä on mahdollisuus kasvattaa vastuualueitaan ja hän saa pienen korotuksen palkkaansa.

C) Perehdytykseen panostaminen

Perehdytykseen panostamalla luodaan sekä etenemismahdollisuuksia perehdyttäjälle että mahdollistetaan uuden työntekijän parempi sitoutuminen. Perehdyttämisen suoritaisi henkilö, joka on tehnyt työnsä mallikkaasti tai osoittanut hyvää asennetta. Perehdyttämistä jatketaan niin pitkään, että uusi työntekijä kokee varmasti olonsa mukavaksi yrityksessä. Perehdyttämällä varmistetaan myös, että työntekijä osaa sujuvasti käyttää laitteita ja osaa toimia ongelmatilanteissa.

D) Laitteiston toimivuus

Edellä mainittu perehdyttämisen riittävyys helpottaa siinä, että henkilöstö osaa käyttää laitteita ja ratkaista yleisimpiä ongelmatilanteita. IT- tuen saatavuus tehdään mahdollisimman helpoksi, jotta apua tarvittaessa se on helposti saatavissa. Lisäksi henkilökunta koulutetaan yleisimpiin ongelmatilanteisiin. Laitteet päivitetään aika ajoin ja olisi hyvä, jos panostettaisiin siihen, että saataisiin mahdollisimman laadukkaat laitteet ja ohjelmistot.

E) Esimiehen toiminta

Näihin kaikkiin edellä mainittuihin asioihin panostaminen lisää tyytyväisyyttä esimiehen toimintaan. Lisäksi tärkeää on, että esimiehenä on henkilö, joka on aidosti kiinnostunut työstään ja haluaa luoda toimivan ja positiivisen tiimin. On tärkeää, että esimiehet saavat myös palautetta, ja että heille järjestetään koulutuksia, jossa voivat kehittää omaa työtään.

Kun näihin asioihin ollaan kiinnitetty huomiota, uskon että työntekijät saataisiin aidosti ja tunnepohjaisesti sitoutumaan työhön. Saadessaan etenemismahdollisuuksia myös karrierisitoutumisen piirteet voisivat täyttyä, sillä mitä todennäköisemmin työntekijät haluisivat jäädä rakentamaan uraa yrityksen sisään nykyistä useammin.

Lopussa olen miettinyt SWOT-taulukkoon edellä mainittujen sitouttamisen keinojen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Kirjallisuuden ja lähteiden, sekä laatimani taulukon perusteella tulini siihen tulokseen, että sitouttamisesta on enemmän yritykselle hyötyä ja täten koen sen olevan asia, johon yritysten pitäisi panostaa.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <p>Säästetään resursseja (rahaa ja aikaa säästy, kun henkilöstö pysyy pidempään)</p> <p>Antaa hyvän yritysimagea</p> <p>Osaaminen säilyy</p> <p>Tietotaito säilyy ja lisääntyy</p> <p>Sitoutunut henkilöstö hoitaa työnsä hyvin ja tulee vähemmän virheitä</p> <p>Laitteiston ja ohjelmistojen parempi toimivuus parantaa asiakaspalvelua</p>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <p>Sitouttaminen myös vaatii yritykseltä paljon resursseja mm. panostus esimieskoulutukseen, perehdyttämiseen tai osaamisalueiden suunnitteluun vie aikaa</p> <p>Kauemman talossa olleiden palkat ovat yleensä korkeampia kuin uusien (kuluu rahaa)</p>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <p>Henkilöstön osaaminen kehittyy</p> <p>Henkilöstön tietotaito kehittyy</p> <p>Toiminnan kehittyminen</p> <p>Yrityksen tulos paranee</p> <p>Esimiesten osaaminen kehittyy</p> <p>Yhteishenki kehittyy ja muodostuu pitkäaikaisia työsuhteita</p>	<p><b>Uhat</b></p> <p>Vain väärät henkilöt sitoutuvat</p> <p>Vie liian paljon resursseja</p> <p>Virheelliset esimiesvalinnat</p>

Taulukko 3: Asiakaspalvelun sitouttaminen kehitysideoiden pohjalta SWOT

## 9 Pohdinta

On syytä muistaa, että myös osa työntekijöistä vaihtaa työpaikkaa vaan sen takia, ette he haluavat muuttaa pois Maltalta. Tähän on työnantajan mahdoton vaikuttaa, etenkin jos työntekijä haluaa muuttaa pois saareen liittyvien syiden perusteella eikä sen, että työpaikassa olisi



mitään moitittavaa. Malta on saari, mihin osa muuttaa vaan hetkeksi esimerkiksi väli vuoden merkeissä, ja tätä ei välttämättä työnantaja tiedä rekrytoidessaan työntekijää, sillä osa voi jättää tämän kertomatta. Itse työpaikan on vaikeaa alkaa sitouttamaan työntekijöitä saareen, eikä itse työpaikkaan, eikä tämä olekaan heidän tarkoituksensa. Tarjoamalla hyvän työpaikan voi kuitenkin käydä niin, että työntekijä, joka suunnitteli vain väliaikaista asumista, haluaakin jäädä pidemmäksi aikaa. Tietysti yksi mahdollisuus on tarjota hyvää työpaikkaa hyvälle työntekijälle jonkun muun maan konttorista, mutta tämäkään ei aina välttämättä riitä. Voi olla, että myös peliala oli työnhakijalle vain määräaikainen työ, voi olla, että alastakaan hän ei ole täysin kiinnostunut, vaan että hän halusi tulla hetkeksi saarelle asumaan ja hankki tämän työn vain koska tiesi, että pelialalla on tarjontaa ja suhteellisen hyvä palkka verrattuna muihin tehtäviin Maltalla.

On kuitenkin mahdollista, että voitaisiin ehkäistä työntekijöiden suurta vaihtuvuutta eri yritysten välillä. Moni kokeilee eri yrityksiä, ja vaihtaa helposti toiseen, jos jokin asia ei miellytä työpaikassa, josta aloitti. Tämä on suhteellisen helppoa, sillä peliyrityksiä on monia ja suomalaisten tarve on suuri. Jotta yritysten ei tarvitsisi kuluttaa resurssejaan jatkuvasti uusien työntekijöiden hankintaan ja perehdyttämiseen, olisi hyvä, että hyvät työntekijät huomattaisiin ajoissa ja että heidät pyrittäisiin pitämään yrityksessä mahdollisimman pitkään sisällä. Kaikki eivät kuitenkaan muuta Maltalle vain väliaikaisesti ja mikäli heille on tarjolla hyvä työ ja etenemismahdollisuudet saarella, he saattavat jäädä saarelle pysyvästi.

Kyselyn tulosten perusteella saatiin tietoa tekijöistä, joilla on merkitys työntekijöiden sitoutumiseen ja tietoa näiden tekijöiden onnistumisesta yrityksissä Maltalla. Vastajamäärän perusteella tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina. Osa merkityksekkäimmistä tekijöistä oli myös muidenkin tutkimusten mukaan erittäin tärkeitä vaikuttajia työntekijöiden sitoutumiseen. Niinpä uskon esimerkiksi työilmapiiriin, esimiestyön ja etenemismahdollisuuksien olevan oikeasti suuria vaikuttavia tekijöitä sitoutumisen ja työssä viihtymisen kannalta. Asiakaspalvelun työtehtävät ovat pelialan yrityksissä usein vain väliaikaisia työtehtäviä, mutta voitaisiin panostaa siihen, että jo asiakaspalvelusta saataisiin työntekijöitä sitoutettua luomaan pitkäaikaista työuraa yrityksen sisällä ja näin säästämään yrityksen resursseja.

## Lähteet

Painetut:

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Lampikoski, K 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1-3. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pohjola, J 2018. Miten säilytetään tulokkaan alkuinnostus. Talouselämä 37/2018.

Wiskari, J 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki: Talentum Oy.

Sähköiset:

Pieni matkaopas. Malta.

<https://www.pienimatkaopas.com/malta/>

Ulkomailla. 2017. Kannattaako Maltalle lähteä töihin?

<https://www.ulkomailla.fi/blogi/kannattaako-maltalle-lahtea-toihin/>

Casinotyöpaikat. 2014. Nettikasinolla työskentely

<http://casinotyopaikat.com/kasinouralle/nettikasinolla-tyoskentely/>

Yle. Ulkosuomalaiset. 2018. "Jengi vetää laput silmillä pitkin Mannerheimintietä" - Teemu kylästy, myi kaiken ja päätyi Maltalle, jonka nettikasinot himoitsevat suomalaista työvoimaa

<https://yle.fi/uutiset/3-10223805>

Malta Gaming Authority. 2014. Responsible Gaming Foundation.

[https://www.mga.org.mt/foundations/#w1\\_1](https://www.mga.org.mt/foundations/#w1_1)

Nederström, M. Psycon. 2015. Sitouttamisen viisi tekijää.

<https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>

TAMK Journal. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen.

<http://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>

Leppänen, S. 2015. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen.

<https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-ty%C3%B6h%C3%B6n-ja-miten-ty%C3%B6nantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-lepp%C3%A4nen>

Kyngäs, S. 2018. Työntekijöiden vaihtuvuus - Minkä takia työntekijät lopettavat yrityksessäsi?

<https://www.ukkowork.fi/tiedatko-minka-takia-tyontekijat-lopettavat-yrityksessasi/>

Kainulainen, J. 2018. Mitkä tekijät lisäävät työntekijän viihtyvyyttä. <https://www.anders.fi/fi/blogi/mitka-tekijat-lisaavat-tyontekijan-viihtyvyytta/>

Laakso, L. 2017. Toimimaton tietokone tappaa työtöhen. <https://www.kaupalehti.fi/uutiset/toimimaton-tietokone-tappaa-tyotohon/f45042b4-f9c0-324e-beea-05e908e82e20>

Siniluoto, R. 2017. Palkan merkitys työnhaussa. <https://www.linkedin.com/pulse/palkan-merkitys-ty%C3%B6nhaussa-riikka-siniluoto>

Kallioniemi, E. 2017. Akavalainen. [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimies-verkosto/esimies\\_-\\_vahvista\\_naita\\_taitoja](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimies-verkosto/esimies_-_vahvista_naita_taitoja)

Hyvärinen, P. 2016. Palautteen merkitys työn ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. [http://www.uef.fi/documents/408988/0/8+Palautteen+merkitys\\_Oivalus\\_260816.pdf/351eb410-8359-4a6b-8bfd-724d8a5ba342](http://www.uef.fi/documents/408988/0/8+Palautteen+merkitys_Oivalus_260816.pdf/351eb410-8359-4a6b-8bfd-724d8a5ba342)

### Kyselytutkimus:

Hellman, T. 2018. Asiakaspalvelun sitouttaminen pidempiaikaiseen työuraan <https://fi.surveymonkey.com/r/R5T5TWR>

### Kuviot:

Kuvio 1: Sitoutunut henkilöstö	10
Kuvio 2: Maslowin hierarkia	11

### Kaaviot:

Kaavio 1: Ikä	23
Kaavio 2: Sukupuoli	24
Kaavio 3: Työaika yrityksessä	24
Kaavio 4: Sitouttamisen tekijöiden merkitys kyselyn pohjalta	25
Kaavio 5: Sitouttamisen tekijöiden onnistuminen kyselyn pohjalta	29

### Taulukot:

Taulukko 1: Eri tekijöiden merkitys prosentteina	26
Taulukko 2: Tekijöiden onnistuminen prosentteina	30
Taulukko 3: SWOT Asiakaspalvelun sitouttaminen kehitysideoiden pohjalta	40